高职高专"十二五"规划教材

21世纪高职高专**能力本位型**系列规划教材·物流管理系列



采购管理实务

（第2版）

主　编　李方峻　浦震寰

- 以采购作业流程为主线
- 以典型采购模型为框架
- 以引导学生参与为目标





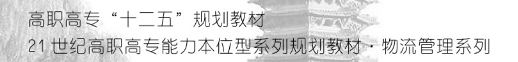


说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要本书课件或其他相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！





高职高专“十二五”规划教材
21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·物流管理系列

采购管理实务

（第2版）

主　编　李方峻　浦震寰
副主编　曹爱萍　吴理门
主　审　杨爱明



内容简介

本书基于采购管理的工作流程，结合采购管理职业岗位需要掌握的基本知识和决策模型，系统介绍了采购工作的实施步骤、方法和常用的采购模式，重点阐述了采购计划制订、供应商选择与管理、采购成本管理、采购合同管理与采购谈判、采购绩效评估、电子采购与招标采购等内容。本书内容新颖，案例题材来自于知名企业的实际运作，具有很强的实用性和操作性。

本书可作为高职高专院校物流管理及相关专业的教材，也可以作为企业相关人员的培训教材和参考用书。

图书在版编目(CIP)数据

采购管理实务/李方峻，浦震寰主编．—2版．—北京：北京大学出版社，2015.1

(21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·物流管理系列)

ISBN 978-7-301-25159-1

Ⅰ.①采…　Ⅱ.①李…②浦…　Ⅲ.①采购管理—高等职业教育—教材　Ⅳ.①F253.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第282014号

书　　名：采购管理实务(第2版)

著作责任者：李方峻　浦震寰　主编

策 划 编 辑：蔡华兵

责 任 编 辑：陈颖颖

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-25159-1/F·4100

出 版 发 行：北京大学出版社

地　　址：北京市海淀区成府路205号　100871

网　　址：http://www.pup.cn　　新浪官方微博:@北京大学出版社

电 子 信 箱：pup_6@163.com

电　　话：邮购部62752015　发行部62750672　编辑部62750667　出版部62754962

印 刷 者：

经 销 者：新华书店

787毫米×1092毫米　16开本　15印张　351千字

2010年10月第1版

2015年1月第2版　2015年1月第1次印刷

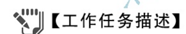
定　　价：30.00元

目　　录

第 1 章

什么是采购

SHENME SHI CAIGOU



【工作任务描述】

小刘原来在一家小型生产企业采购部任职，经过了两三年的发展，现有意跳槽到一个规模较大的企业去工作。在招聘面试中，主考官向他提出以下几个问题：

(1) 你是怎么认识采购的？

(2) 介绍一下你的工作经历，说说一般采购部门的日常工作、部门组织结构和部门人员分工的情况。

(3) 如果你被本公司录取，你将如何开展工作？

可见，主考官的面试问题主要是考察小刘对采购及采购管理的理解和认识。

本章涉及的工作任务和工作要求见下表。

工作任务	工作要求
理解采购的含义，掌握采购的分类，对企业采购供应流程进行分析和优化	（1）理解采购的含义，能区分采购与购买。 （2）掌握采购的种类，学会分析各种采购方式的特点及适用条件。 （3）掌握采购流程，能运用所学知识对企业采购流程进行分析和优化
掌握采购管理的工作内容，明确采购管理在企业运营中的地位和作用	（1）理解采购管理的含义，掌握采购管理工作的主要内容。 （2）熟悉采购管理的任务与目标，认识采购管理在企业运营中的地位和作用。 （3）熟悉采购与采购管理的关系
了解采购组织的形式及其设计，学会设计采购部门的工作岗位并拟定各岗位的任职要求	（1）了解采购组织的形式与采购组织的设计，能够分析各种采购组织形式的优缺点及适用条件。 （2）掌握不同企业组织结构中采购部门的岗位设置情况，并了解各岗位的任职要求

【学习目标】

知识目标	技能目标	重、难点
（1）正确理解采购与采购管理的含义，熟悉采购管理的任务与目标。 （2）掌握采购的种类及其基本流程。 （3）了解采购组织的形式与采购组织的设计。 （4）掌握采购岗位设置，并了解各岗位的任职要求	（1）能够运用所学知识区分采购与采购管理的不同之处，掌握采购管理工作的内容。 （2）培养对企业的采购流程进行描述、分析和优化的能力。 （3）对企业采购部门进行岗位设置和拟定任职要求的能力	（1）采购与采购管理的关系。 （2）采购的基本流程。 （3）采购部门岗位设置



【导入案例】

采购经理的烦恼

李某刚刚被任命为某公司计划供应科的主管，主要负责生产订单的计划排产和原材料及相关产品配件的采购工作。原以为只需要按要求买进原材料和产品配件就可以了，可让李某没想到的是，采购这一块最让他头疼。几个采购员的工作效率不高，常常不知道自己究竟要干什么，相互推诿的情况时有发生。没办法，许多采购业务都要李某亲力亲为，整天忙得焦头烂额，团团转。再加上有时候供货商的供货周期不稳定，以及公司部门之间信息流不顺畅、不及时，相互之间不配合，推脱责任，一到生产旺季就导致采购部门不能及时地把原材料定来，业务开展执行起来就会非常困难，断货现象经常发生。

更严重的是，由于生产用原材料不能及时到位，直接造成车间停工停产；因不能按计划生产，又全打乱了生产主计划员的工作，搞得他无所适从；这又导致了营销系统不能按客户订单要求及时出货，招致客户的连续投诉。车间、生产主计划的催料，营销系统的催货，客户的投诉，整个乱成了“一锅粥”。

由此可见，采购并不是“买东西”那么简单，采购在企业生产经营中的地位非常重要。要做好采购管理，涉及采购组织管理、供应商管理、采购计划与决策和采购活动管理等方方面面的工作。

（资料来源：根据 http://www.unili.cn/anli/53/资料整理）



1.1 采　　购

1.1.1 采购的概念

进入 20 世纪 90 年代以后，世界经济进入了一个新的发展阶段，企业之间的竞争加剧，采购被赋予了新的含义，采购管理也越来越引起人们的重视。

1. 广义采购与狭义采购

对于采购的含义，不同的人有不同的理解。美国一位采购学者亨瑞芝在其《采购原理与应用》一书中认为采购概念的范围远远大于交易行为本身，包括采购交易前的计划、供应货源的研究以及采购交易后的合同管理。中国台湾采购专家叶彬在《采购学》中认为采购是一种技术：“采购即是以最低总成本，于需要的时间与地点，以最高效率，获得适当数量与品质之物资，并顺利交与需用单位及时使用的一种技术。”而英国采购学者贝雷在其《采购与供应管理》一书中更是将采购描述为一种过程：“组织采购是这样一个过程，组织确定他们对货物与服务的需要，确认和比较现有的供应商和供应品，同供应商进行谈判或以其他方式同其达成一致的交易条件，签订合同并发出订单，最后接受货物或服务并支付货款。”

基于上述表述，一般将采购定义为：采购是指企业根据需求提出采购计划、审核计划、选好供应商、经过商务谈判确定价格、交货及相关条件，最终签订合同并按要求收货付款的过程。这是从狭义上对采购下的定义。

从广义上看，采购除了以购买的方式占有物品之外，还可以通过租赁、交换、借贷、外包等方式取得物品的使用权，来达到满足需求的目的。从一般意义上来讲，人们所说的采购都是指广义的采购。

因此，可以从以下 3 个方面来理解采购的概念：

（1）采购是从资源市场上获取资源的过程。采购的意义就在于提供生产和生活所需要的且自己又缺乏的资源，这是采购的基本职能之一。采购的范围既包括生活资料又包括生产资料，从另一个角度来说既包括物质资料（如原材料、设备和工具等）又包括非物质资料（如信息、技术和软件等），从资源市场上获取这些资源都是通过采购的方式进行的。

（2）采购是商流过程与物流过程的统一。采购就是将资源从占有方转移到需求方的过程。这个过程既是所有权转移的过程（即资源所有权从供应者手中转移到需求者手中），又是实体的转移过程（即物质实体从供应者手中转移到需求者手中）。前者是商流过程，主要通过商品交易、等价交换来实现；后者是物流过程，主要是通过运输、存储、包装、流通加工、配送等手段来实现。采购是这两个过程的完整结合，只有这两个方面都实现了，采购过程才算完成。

（3）采购是一种经济活动。采购是企业活动的重要组成部分。一方面，采购活动要获取

资源，保证企业的正常经营与生产，实现采购的效益；另一方面，采购过程会发生各种费用，存在采购成本。采购就是要追求以最少的成本去获取最大的效益。

2. 采购与购买

与采购词义最接近的词汇是购买，很多人也将采购活动简单地理解为购买东西。事实上，两者有很大的区别，见表1-1。

表1-1　采购与购买的区别

比较项目	采　　购	购　　买
主体	通常是企业、事业单位、政府部门、军队和其他社会团体	家庭或个人
对象	不仅是生活资料，而且是生产资料	生活资料
规模	品种、规格繁多，金额巨大	就独立的购买个体而言，数量不多，品种有限
过程	从策划至实施到任务完成，整个过程十分复杂，是商流、物流、资金流、信息流综合运行的过程	从筹划至实施到完成，相对比较简单易行
风险	尤其是国际采购存在一定的社会风险和自然风险	无论是自然风险还是社会风险，都不是很大

1.1.2　采购的类型

根据不同的划分标准可以对采购进行不同的分类，而针对不同类型的采购，可实施不同的采购策略。

1. 按采购的主体分类

根据采购主体的不同，可以将采购分为企业采购、政府采购、军队采购及其他社会团体采购。下面主要介绍企业采购和政府采购。

1）企业采购

企业采购是采购的主体，占据全社会采购总额的绝大部分。在本书中，如果没有特别说明，一般都是以企业采购为主要对象进行分析。

2）政府采购

政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金进行的集中采购目录以内或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的采购。政府采购是利用财政款项进行采购的主流，是提高各级政府及事业单位的采购质量和效益，减少采购中腐败现象的重要措施。

2. 按采购品的形态分类

根据采购品形态的不同，可以将采购分为有形采购和无形采购。

1）有形采购

有形采购是指对有形商品的采购。有形商品包括所有的生产资料和生活资料，主要包括原材料、零部件、半成品、成品、能源、辅助材料及低值易耗品等。

(1) 原材料。它是指构成产品本体部分的物料。

(2) 零部件。它是指已经完成全部加工过程，只待组装的物料。

(3) 半成品。它是指已经初步加工，尚需进一步加工的物料。

(4) 成品。它是指具有一定的独立功能，可以对外销售的产品。成品有时是相对的，在供应链条件下，某上游企业的成品对下游企业而言，很可能仅仅是零部件或半成品，甚至是原材料。

(5) 能源。通常指煤炭、燃油等产生热量的物资。

(6) 辅助材料。它是指虽不构成产品实体，却是产品生产过程中不可缺少的物料，如包装物、润滑油、乙炔等。

(7) 低值易耗品。它是指劳动资料中单位价值在规定限额以下或使用年限比较短(一般在1年以内)的物品。它与固定资产有相似的地方，在生产过程中可以多次使用不改变其实物形态，在使用时也需维修，报废时可能也有残值。

2）无形采购

无形采购是指对不具有实物形态的对象的采购，无形对象主要是指技术、服务和信息，如制造某种产品的技能知识、安装服务、培训服务、维修服务等。

3. 按采购的科学化程度分类

按采购科学化程度的不同，可以将采购分为传统采购和科学采购。

1）传统采购

传统采购模式是在季(年、月)末，企业各部门申报下季采购申请单，由采购部门汇总，制订统一的采购计划，采购计划被批准后于下季采购，用于填充库存，满足下季企业各部门的供应。

传统采购的特点是管理简单、粗糙，市场响应不灵敏，库存量大，资金积压多，库存风险大。传统采购的操作一般是通过询价现购、比价采购、议价采购及公开市场采购等方式来实现的。

(1) 询价现购。采购人员选取信用可靠的供应商将采购条件讲明，并询问价格或寄以询价单并促请对方报价，比较后现价采购。

(2) 比价采购。采购人员请数家供应商提供价格，从中加以比较后，决定供应商进行采购。

(3) 议价采购。采购人员与供应商经过计价还价，议定价格进行采购。一般来说，询价、比价和议价是结合使用的，很少单独进行。

(4) 公开市场采购。采购人员在公开交易或拍卖时，随时机动地采购，因此大众需要或价格变动频繁的商品常用此法采购。

2）科学采购

科学采购就是在科学的理论指导下，采用科学的方法和现代科技手段实施的采购。科学采购是相对于传统采购而言的，主要是采购数量、采购价格、采购时间、采购方式的确定及

采购操作更加科学有效。

科学采购主要包括订货点采购、MRP采购、JIT采购、供应链采购、招标采购及电子采购等。

(1) 订货点采购。它既是一种采购方法，也是一种库存控制的实施方法。所谓订货点，就是仓库必须发出订货的警戒点。到了订货点，就必须发出订货，否则就会出现缺货。因此，订货点也就是订货的启动控制点，是仓库发出订货的时间。

(2) MRP采购。即物料需求计划(Material Requirement Planning)采购，是根据物料需求计划(据物料清单和生产计划表所做出来的一份计划)来进行采购的方式。

(3) JIT采购。即准时化(Just In Time)采购，其基本思想是：在恰当的时间、恰当的地点，以恰当的数量、恰当的质量提供恰当的物品。JIT采购是准时化生产管理模式的必然要求。

(4) 供应链采购。即从整个供应链的角度来控制采购成本，解决采购中存在的问题(主要是牛鞭效应(Bullwhip Effect))。

(5) 招标采购。它是指采购方作为招标方，事先提出采购的条件和要求，邀请众多企业参加投标，然后由采购方按照规定的程序和标准，一次性地从中择优选择交易对象，并与提出最有利条件的投标方签订协议等过程。整个过程要求公开、公正和择优。

(6) 电子采购。即使用因特网、电子数据交换或电子文件传输来进行的企业间的采购行为。电子采购从采购要求的提出、订单的产生、商品运输以及存货管理等方面都有重大变化，一般是通过应用相关的软件来实现的。

4. 按采购的组织形式分类

按照采购组织形式的不同，可以将采购分为集中采购、分散采购与混合采购。这种分类方式，实际上决定了采购的审批权限。这3种采购方式各有自己的优、缺点，企业可以根据自己的特点，选用不同的采购方式。

1) 集中采购

集中采购是指企业的采购部门全权负责企业的采购工作。即企业生产所需的物资，都由一个部门负责，其他部门(包括分厂、分公司)均无采购职权。

(1) 集中采购的优点。其一，企业可以在采购总量一定的情况下，使采购的批量增加，提高与供应方谈判的力度，从而获得较多优惠的采购条件；其二，便于企业实施采购方针，可统筹安排采购物资，合理配置资源，最大限度降低库存；其三，企业不需要设立多采购机构，精简人力，提高工作的专业化程度；其四，便于控制采购成本，促进采购流程的规范化；其五，有利于建立各部门共同物料的标准规格，简化种类，互通有无，也可节省检验工作。

(2) 集中采购的缺点。其一，采购流程过长，时效性差，难以适应零星采购、地域采购、紧急情况采购；其二，采购与需求分开，有时难以准确了解内部需求，降低采购绩效，特别是对于非共用性物资来说，集中采购难以获得价格优惠。

(3) 集中采购的适用范围。一般来说，集中采购主要适用于集团范围实施的采购活动，跨国公司的采购，连锁经营、原设备生产厂商和特许经营企业的采购等。

集中采购是政府采购的重要组织实施形式。由政府将具有规模(包括批量规模)的采购项

目，纳入集中采购目录，统一由集中采购机关(通常指政府采购中心)开展采购活动，从而获得政府采购的规模效益。

2）分散采购

分散采购是指按照需要，由单位设立的部门自行组织采购，以满足生产经营的需要。

(1）分散采购的优点。在分散采购中，企业下属各单位都享有自主采购的权利，这样可以使采购与生产经营需要结合得更加紧密。分散采购减少了集中汇总、层层审批的烦琐程序，可以很快做出采购决策并立即组织实施，有效提高工作效率，使采购具有较好的时效性。另外，分散采购也有利于激励机制的贯彻实施，调动采购人员的积极性。

(2）分散采购的缺点。下属单位都具有采购自主权，企业采购管理的难度就会加大，特别是资金控制的难度会加大。各下属单位均自设采购组织，显然会增大整体采购组织的人员数量。

(3）分散采购的适用范围。分散采购适用于各下属单位地理分布比较分散的企业的采购，而且要求企业需求的共性不是很强，通过集中采购不能取得规模采购优势。此外，企业的零星需求、紧急需求及地域性很强的需求，都需要采取分散采购方式。

3）混合采购

除了采用集中采购和分散采购的方法进行采购外，有的企业采用集中采购和分散采购相结合的采购模式。一般将需求共性较强、采购额较大、重要度与风险性较高的项目集中起来采购；将个性需求、零星需求、一定金额内的临时需求等项目作为分散采购。这样，混合采购既利用了集中采购与分散采购的优点，又规避了两种采购方式的缺点，是一种灵活性很高的采购方式。



案例 1－1

集中采购既非“铁板”又非“万能药”

C公司原来是大型私营企业，与美国一家公司合资，在全国有两个基地，共8家工厂，今年3月开始在集团成立采购中心，准备集中采购。等确定组织架构后，接下来就是确定集中采购的对象。该公司采购量较大的原材料就有几百种，需要经过详细的数据分析、现场访问才能确定集中对象。

该公司是食品行业，大宗物料比如粮食占采购额的20%，每年的采购额为几亿元。按理说这类采购项应该集团统一采购，但实际上采购渠道有3种：一是与中央直属粮库签大合同；二是与当地私营个体户签小合同；三是让当地农户直接往工厂送。三级合同相结合，既有集中，又有灵活，较好兼顾了总部的价格要求和工厂的灵活性需求，避免了集中采购“铁板”一块、从极端分散向极端集中单方向移动。

但是，真正令人头痛的是一些零散物料，如生产车间用的五金零配件。一种方式是整体外包，找一个有实力和专业的五金供应链管理公司来实行集团采购。但是这类公司不愿意做此类五金配件等，虽说每年也有数千万的采购额，但是品种太多，量相对小，规模效益不明显。如果找一个当地的小五金商店，它们又缺乏资金实力和供应链管理能力，加上路途比较远，管理起来会比较麻烦。所以该公司暂时保留基地采购的做法，等机会成熟后再探讨集团统一采购的可行性。

其实，每个公司或多或少都会遇到这样的难题。一是如何确定集中采购的度，即一类物料，到底是全部归总部集中采购，还是适当授权，需要灵活处理。集中与灵活，总部与分部，需要一段时间的磨合和总结，不能期望一蹴而就。即使模式确定下来，随着采购额、供应商、合作方式、公司战略等的变化，也要及时调整集中与灵活的比例。例如，二三十年前的通用电气是较典型的分散采购，而现在则在有些方面适度集中。相反，也有集中度很高的公司，因为涉入新领域、新产品，时效性、灵活性要求更高，又从集中采购过渡到分散采购。二是公司大了，子公司之间的业务相关性可能很低，并非所有分公司的采购都可以集中到一起来。例如，一个分部服务汽车行业，大批量生产，以规模取胜；另一个分部侧重于航天航空，小批量生产，以技术、质量取胜。尽管它们都用某类铝制件，但技术性能要求迥异，供应商也不同，很难集中到一起来。再就是多种少量情况，如上面谈到的五金零件和工厂常见的保养、维修件。批量大的物料向来是集中采购的重点对象，集中度一般较高。随着相对容易集中的物料越来越少，小批量、多品种的物料就登上舞台。有些物料对采购方来说是小量，但对分销商来说未必，可考虑集中总包给分销商。例如，一个分销商专营车队维修，在各地有分支机构，服务多家公司的车队，在备用零部件方面就有一定的规模优势，可能具备集中供货的优势。再如，有些大型设备供应商在全国各地都有客户，客户可考虑由设备供应商备料，而这些料可同时支持多个客户，有规模效益。但是有些物料，如果对谁来说都是多种少量，那就未必是集中采购的理想对象，切忌为集中采购而集中采购，而一定要考虑规模效益。没有规模效益，价格优惠大多是利润转移，而不是真正解决问题。

（资料来源：根据 http://www.jitlogistics.cn/news_con.asp? id=3910&Page=3 资料整理）

5. 按采购的范围分类

依据采购范围的不同，可以将采购划分为国内采购和国际采购。

1）国内采购

国内采购是指在本国境内进行的采购，如国内机械制造企业向国内的钢铁企业采购钢材、服装厂向纺织厂采购布料等。国内采购机动性强、手续比较简单、物流费用较低、供应保障性较好，一般以本币进行结算，遵循本国的法律、法规。

但国内采购的物品并不一定是本国企业生产的，外资及合资企业在本国生产的物品、国外生产而在本国市场销售的物品都是国内采购的对象。

国内采购又分为本地市场和外地市场采购两种。通常情况下，首先考虑本地市场，这样可以节约采购成本、减少运输时间、保障供应。在本地市场不能满足供应时，再考虑外地市场。

2）国际采购

国际采购是指利用全球的资源，在全世界范围内去寻找供应商，寻找质量最好、价格合理的产品（货物与服务）的采购。这种采购一般直接向国外厂商咨询，同国外厂商谈判，或者向国外生产厂商设在本地的代理商咨询采购。随着经济全球化的发展，国际采购已经成为企业发展的重大战略。

相对于国内采购而言，国际采购具有一定的特殊性，主要表现在以下几个方面。

（1）国际采购更加追求低成本。这是国际采购最大的特点。为了提高企业竞争力，降低企业成本，国际上许多企业往往在劳动力成本较低的区域生产，通过国际采购可以追求采购成本最低。

(2) 国际采购更加复杂，难度更大。由于不同国家(地区)的运输能力、社会条件、自然环境、运作模式等不同，国际采购更加复杂、难度更大。例如，受到经济条件制约，西方的企业在亚洲地区往往无法找到和使用本国常见的多式联运。承运人无法提供准确的信息，物流追踪很困难。

(3) 国际采购时间长、环节多、手续复杂。由于国际采购的跨地域性，使得在订货、备货、制造和运输上的时间都被延长。与国内采购相比，国际采购涉及更多的部门和节点，如物流中心、港口、船公司、海关以及质检部门等。研究表明，在整个供应链中，国际物流费用占货物总成本的2%～5%，但其所花费的时间却占到30%～50%。

(4) 国际采购供应保障性较差，需要较高库存，结算币种以供需双方协商为准，遵循国际惯例及所在国的法律、法规。这些都是国内采购所不具有的，需要在操作中特别重视。

1.1.3 采购的基本程序

一个高效的采购系统是保证企业正常运营的重要环节。由于采购品的来源、采购方式、采购对象以及采购主体的不同，采购流程可能在细节上略有差异，但基本的程序却大致相同。

1. 确定需求

需求是采购的依据，采购什么，采购多少，什么时候采购，都要根据需求确定。一般企业采购部门的需求来源有3个方面，即客户订单、各部门请购单、采购部门预测。

(1) 客户订单。对于流通企业来说，客户订单是采购的重要需求来源，对于生产企业来说，客户订单决定产品的生产，生产决定物料需求，需求决定采购。因此，应将客户订单转换为需求，转换时要考虑物料需求定额。


【知识链接】

物料定额

物料定额是指在一定的生产和技术条件下，使用现有的设备和材料进行作业时，完成单位工作量或生产单位产品时，合理消耗的材料的数量。物料定额有以下4种类型。

(1) 数量定额。它是指在单位时间及范围内，对物料用量按定额单位(如木材按立方米计算，油漆按升计算，皮料按平方计算)进行的数量限制或用量标准的制定。

(2) 价值定额。它是以被定额物料的价值大小，即通过总金额的限制进行的定额，如某单位某月的木料用量定额为200万元人民币，某单位某周的砂纸用量定额为500元人民币。

(3) 单项定额。单项定额是针对某一单项物料所进行的物料定额，如单一的包装材料定额、原材料定额等。

(4) 综合定额。综合定额是以材料大类或部门为单位进行的物料定额，它与单项定额恰好相反。综合定额的目的是对于数量大而价值低的物料进行统一管理，或者是在总的目标偏差不大的情况下抛开细节的物料管理。

(2) 各部门请购单。对于执行集中采购的团体来说，各部门采购物品需求往往是通过请购单来表现的。一般的请购程序有以下5项。

① 填写请购单：一般由请购人根据本部门的需求情况填写。物料请购单见表1-2。

表 1-2 物料请购单

制造单号：　　　　　　　　　　请购单号：　　　　　　　　　　请购日期：

<table>
<tr><td colspan="2">产品名称</td><td colspan="1"></td><td>产品数量</td><td colspan="2"></td><td>生产日期</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>序号</td><td>材料名称</td><td>规格</td><td>请购数量</td><td>批准数量</td><td>本批采购数量</td><td>标准用量</td><td>库存数量</td><td>备注</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

批准：　　　　　　　　请购人：

② 部门审批：由请购人所在部门经理审批。

③ 需求汇总：各需求部门将请购单交给采购部门，由采购部门汇总。有的企业是将请购单交给计划部门汇总。

④ 部门核准：采购(或计划)部门经理核准汇总的请购单，作为采购计划制订的依据。

⑤ 审批：主管采购(或计划)的副总经理审批，如果是企业的总经理直接负责采购(或计划)工作，就由总经理审批。

(3) 采购部门预测。采购部门根据以往的需求数据及形势的发展情况，预测未来一段时间的需求情况，也是需求的重要来源。

2. 需求说明

确定了企业需求后，为了使采购部门的工作能顺利进行，还需要对拟采购的物品或服务细节进行准确描述，如数量、质量要求、包装、售后服务、运输及检验方式等。在描述时应采用统一术语，以防止理解上的错误。因此，为了保证术语的统一，采购部门应制订一份经常采购物品目录表，并及时修正和补充。

需求说明一般以“采购需求说明书”的形式表现。

3. 选择供应商

选择什么样的供应商是采购成功的重要保证。企业可以根据需求描述，在原有供应商群体中选择供应业绩良好者，通知其报价；也可以以刊登公告等方式公开征集供应商，甚至开发新的供应源。

选择供应商需要企业明确目标，包括供应商能否满足自己需求的质量、数量、交付、价格、服务等目标。确定这些基本采购目标的重要因素是供应商品质，包括历史记录、设备与技术力量、财务状况、组织与管理、声誉、程序柔性、位置等。

4. 洽谈价格、签订采购合同

洽谈价格是采购的重要环节，洽谈的过程是一个反复讨价还价的过程。是否具备良好的

议价能力是衡量一个优秀采购者的首要标准。供需双方就质量、数量、价格、交货期、付款方式、违约责任等进行洽谈，在互利共赢的基础上签订采购合同，实现成交。合同和订单是具有法律效力的书面文件，规定了买卖双方的责任、权利和义务。是否签订合同或订单，是采购是否实现的标志。

5. 订单跟踪与催货

为了促使供应商按期、按质、按量交货，应督促供应商按规定履约，这就是订单的追踪与催货。对于大型采购，应设专职的跟踪催货人员。通过跟踪，及时发现并解决问题，保证订单的正常履行。跟踪通常需要经常询问和落实供应商的进度，跟踪的主要内容有采购品的设计情况、供应商备料情况、生产进度、关键环节的控制、检验问题等，直至商品包装入库。跟踪一般通过电话进行，有时也制订“采购订单跟踪明细表”（见表 1－3），以查询订单完成情况。必要时，还要到供应商工厂实地跟踪。

表 1－3　采购订单跟踪明细表

分类：________________

跟催员：________________

订购日	订购单号	料号(规格)	数量	单价	总价	供应商(编号)	计　划 进料日	实际进料日		
								1	2	3

在跟踪的过程中，如果发现供应商不能履行合约，应及时修改或取消订单，调整交易对象或数量，以免影响企业的供应。在货物匮乏的时候，跟踪催货更加具有重要意义。

6. 货物的验收与入库

供应商按承诺发货后，采购部门应根据物品的检验体系，对物品进行严格检验，合格则入库，不合格也应按照合同的规定进行处理。货物的验收与入库一般由仓库管理部门负责。

7. 货款结算

供应商交货验收合格后，仓库管理部门会签发“入库单”，并以此作为货款结算的依据。采购部门根据入库单核查供应商开具的发票，并通知财务部门按照合同规定向供应商支付货款。

8. 结案

无论是合格付款还是不合格退货，均须办理结案手续，查清各项书面资料有无缺失，绩效好坏等，签报上级管理部门或权责部门核阅批示。

9. 采购档案管理

结案后，采购过程中的各种文件、资料均应列入档案，进行登记、编号、分类，予以保管，以备参阅或事后发生问题时查考。归档的文件应确定保管期限，一般为3年，具体视文件性质和公司实际情况而定。



案例 1－2

某超市一般业务采购管理总流程

某超市一般业务采购管理总流程如图1.1所示。

采购部与供应商洽谈新商品引进
是否新供应商
否
《旧供应商新商品引进流程》
是
《新供应商商品引进流程》
《订货管理作业流程》
《收货工作流程》
商场进行商品销售、管理
采购部与店面共同分析是否有滞销或质量问题
是
采购部处理解决
否
采购部分析经营是否有问题
是
《退货管理流程》
否
信息部：新商品试销是否已经到期
否
是
《新商品转正流程》
《供应商分析淘汰流程》
是否需新供应商
需
不需
《结算流程》

图1.1 一般业务采购管理总流程



1.2 采购管理

1.2.1 采购管理的概念

采购管理是指为保障企业物资供应，对企业采购进货进行的管理活动，其任务是调动整个企业的资源，满足企业的物资供应，确保企业经营战略的实现。采购管理主要包括：一是与采购需求有关的企业内部管理；二是企业外部的市场和供应商管理；三是采购过程本身的管理。

采购管理的内容结构如图1.2所示。

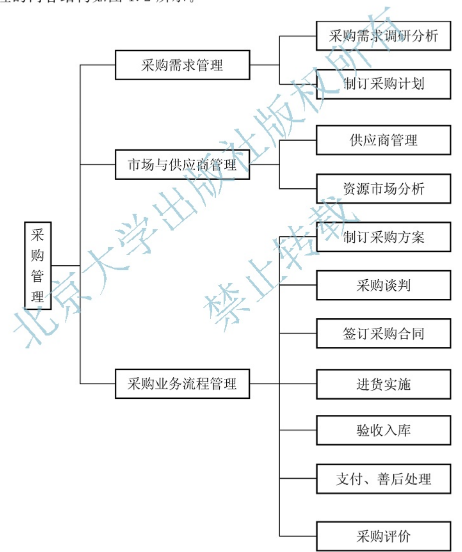


图1.2 采购管理内容结构图

1.2.2 采购管理的基本职能

企业作为国民经济的一个基本细胞，承担着为社会提供产品或服务的功能。企业就是通过提供这种产品或服务而获得它在社会中的存在价值，从而得到社会的回报而生存和发展

的。因此，任何企业的基本职能，都是要根据自己的具体情况形成自己的产品或服务去提供给社会，不断以自己的产品或服务去为社会服务。但是，企业为不断形成自己的产品和服务，除了企业自己的已有人力物力资源外，还需要不断地从市场获取各种资源，特别是各种原料、材料、设备、工具等，这就需要采购，或者称物资供应。而这一方面的工作就是由采购管理来承担的。就采购的具体职能来说，一方面，它要实现对整个企业的物资供应；另一方面，它是企业联系整个资源市场的纽带。

1. 供应商管理

采购部门的重要职责之一就是供应商管理，即选择、评审、管理供应商，建立供应商档案。供应商的选择是确保商品品质和服务最重要的措施之一，只有正确选择供应商，才能在最恰当的价格下，得到恰当品质和数量的产品和良好的服务。一般来说，这方面职责的具体工作由采购人员来完成，采购部门执行这一职责时，必须要具有一定的经验和专业技能。

2. 制订采购计划与采购预算

采购管理还应在采购调查和分析的基础上，进行采购决策，编制采购计划，为采购活动提供指导。

3. 采购活动管理

采购活动管理是指根据需求和采购计划，组织实施采购活动，包括供应市场调研、采购谈判、产品检验、订单处理等活动。

4. 采购合同管理

这一职能包括组织采购合同的评审，对合同进行分类管理，并对合同执行情况进行监督。根据这一方针，采购部门被授予审查决定采购合同的权力。采购部门审定一个合同是基于竞标、洽谈或者这两种方式的混合。如果采用竞标这一方式，采购部门要决定需要有多少竞标参与者；如果采用洽谈方式，采购部门应该在洽谈中起主导或协调作用。

5. 品种结构的调整与管理

品种结构的调整与管理的内容包括新品引进和滞销品淘汰。新品引进主要考虑的是新品对原有品种的广度和深度的影响，目的是通过新品引进不断更新品种结构。按照产品品种的划分，滞销品指的是毛利低且周转率低的商品。对滞销品，一般通过信息系统自动识别与人工筛选相结合的方式，依据日常的销售和库存情况对其进行识别和控制。

1.2.3　采购管理的任务与目标

1. 采购管理的目标

采购管理的总目标是满足企业的物资供应，确保企业经营战略的实现。怎样才能保证物资供应的有效性呢？通过实施采购管理应做到：在确保适当质量下，能够以适当的价格，在适当的时间，从适当的供应商那里采购到适当数量的物资和服务。

1）适当的供应商

一批适合于企业需要的供应商是企业的宝贵资源。供应商适时、适地为企业提供物资供应，保证企业生产和流通的顺利进行，是企业最大的需要。天时不如地利，企业往往容易在与距离较近的供应商的合作中取得主动权，所以企业在选择试点供应商时最好选择近距离供应商来实施。近距离供货不仅使得买卖双方沟通更为方便，处理事务更快捷，而且可降低采购物流成本。越来越多的企业甚至在建厂之初就考虑到选择供应商的“群聚效应”，即在周边地区能否找到企业所需的大部分供应商，对企业长期的发展有着不可估量的作用。

2）适当的质量

一个不重视品质的企业在今天激烈的市场竞争环境中根本无法立足，因此，采购部门要保证采购的物品能达到企业生产和流通所需要的质量标准，而且要做到适度。质量太高，一是没有必要，二是必然采购价格很高，增加购买费用。而采购物品品质达不到使用要求的严重后果是显而易见的，其表现如下：

（1）来料品质不良，往往导致企业内部相关人员花费大量的时间与精力去处理，会增加大量的管理费用。

（2）来料品质不良，往往在重检、挑选上花费额外的时间与精力，造成检验费用增加。

（3）来料品质不良，导致生产线返工增多，降低产品质量、降低生产效率。

（4）因来料品质不良而导致生产计划推迟进行，有可能引起不能按承诺的时间向客户交货，会降低客户对企业的信任度。

（5）若因来料品质不良引起客户退货，有可能令企业蒙受各种损失，严重的还会丢失客户。

3）适当的时间

企业已安排好生产计划，若原材料未能如期达到，往往会引起企业内部混乱，即产生停工待料；当产品不能按计划出货时，会引起客户强烈不满。若原材料提前太多时间买回来放在仓库里等着生产，又会造成库存过多，大量积压采购资金，这是企业很忌讳的事情。故采购人员要扮演协调者与监督者的角色，去促使供应商按预定时间交货。

4）适当的数量

批量采购虽有可能获得数量折扣，但会积压采购资金，太少又不能满足生产需要，故合理确定采购数量相当关键。一般按经济订购量采购，采购人员不仅要监督供应商准时交货，而且要强调按订单数量交货。

5）适当的价格

价格永远是采购活动中的敏感焦点，企业在采购中最关心的要点之一就是采购能节省多少采购资金，因此，采购人员不得不把相当多的时间与精力放在跟供应商的“砍价”上。物品的价格与该物品的种类、是否为长期购买、是否为大量购买及市场供求关系有关，同时与采购人员对该物品的市场熟悉程度也有关系。如果采购人员未能把握市场脉搏，供应商在报价时就有可能“蒙骗”采购人员。合适的价格往往要经过以下几个环节的努力才能获得。

（1）多渠道获得报价。这不仅要求有渠道供应商报价，而且还应该要求一些新供应商报价。企业与某些现有供应商的合作可能已达数年之久，但它们的报价未必优惠。获得多渠道的报价后，企业就会对该物品的市场价有一个大体的了解，并进行比较。

（2）比价。俗话说“货比三家”，因为专业采购所买的东西可能是一台价值百万或千万元的设备或年采购金额达千万元的零部件，这就要求采购人员必须谨慎行事。由于供应商的报价单中所包含的条件往往不同，故采购人员必须将不同供应商报价中的条件转化一致后才能进行比较，只有这样才能得到真实可信的比较结果。

（3）议价。经过比价环节后，筛选出价格最适当的两三个报价。随着进一步的深入沟通，不仅可以将详细的采购要求传达给供应商，而且可进一步“杀价”，因为供应商的第一次报价往往含有“水分”。但是，如果采购物品为卖方市场，即使是面对面地与供应商议价，最后所取得的实际效果可能比预期的要低。

（4）定价。经过上述3个环节后，买卖双方均可接受的价格便作为日后的正式采购价，一般需保持两三个供应商的报价。这两三个供应商的价格可能相同，也可能不同。



案例 1－3

解百集团的采购办法

为了降低零售价格，解百集团首先降低进价成本，为此，其采取了多种行之有效的办法，分别如下：

（1）对采购人员进行职业道德和业务技能培训，不断提高他们的业务水平，使他们掌握谈判技巧，竭尽全力降低进货价格。

（2）利用公司的品牌、信誉效应和现有的业务渠道，吸引大量厂家主动为其提供价廉物美的商品。

（3）制定具体的进货原则。本地产品坚持从厂家直接进货，扩大一手货的范围；外地产品要从总代理处进到最低价格的货；减少进货环节，降低进货成本。

（4）扩大连锁范围，发展直营和加盟形式的便民超市和大型综合超市，不断扩大销售量，通过规模效应降低进价成本。

（5）加强与厂家的合作，建立良好的工商关系，通过为供货商提供良好的服务，及时反馈商品信息、及时结算或引进一些产品已形成系列化的厂家进店设立专柜等，使进货价格进一步降低，而厂家派往超市的促销员，也使超市节省了大量的劳动力成本。

（6）掌握市场需求，扩大商品销售。为了及时掌握市场动向，采购人员改变以往商家坐等厂家和供货商上门推销的被动做法，采取多种渠道开展市场调研，了解市场需求，从而确定超市经营的商品种类。超市向周围小区居民和购物顾客发放了近万张的调查表，征询消费者的意见，并在此基础上对经营的商品进行调整，在加大非食品类经营力度的同时，重点增加生鲜食品、熟食卤味、腌腊制品、粮食加工等居民“菜篮子工程”系列商品，扩大了超市的销售额。

（资料来源：根据 http://info.72ec.com/article/2009－1012－243386.html 资料整理）

2. 采购管理的任务

为了实现上面提出的企业采购目标，企业就必须重视加强企业的采购管理。企业的采购管理的主要任务有：一是通过采购管理，保证企业所需物资的正常供应；二是通过采购管理，能够从市场获取支持企业进行物资采购和生产经营决策的相关信息；三是与供应商建立长期友好的关系，建立企业稳定的资源供应基地。


案例 1－4

张三的困惑

张三是一名采购员，3 年前加盟某科技公司，公司规模不大，但是研发、生产(部分发外加工)、销售、安装、服务一条龙，涉及设备包括计算机、音响、光纤传输及转换、监控、配电等，年营业额也有好几千万，采购部除了一个主管(副总经理)外，只有张三一个人。

由于公司产品带有工程，所以几乎每个项目都不是一模一样的，产品型号非常繁杂，所需电子器件(包括研发用料)、设备等材料不是一个笼统的概念可以描述清楚的，采购的工作量相对来说会比较大，经常要晚上加班事情才做得完，而且没有加班费。虽然在公司同等级的职位中，采购的工资是最低的，但是 3 年来张三始终以诚恳的态度来工作，认真做好每一件事，从没收过回扣，因为张三从小受的教育告诉自己要做一个诚恳、踏实、正直的人，他知道有一份工作及收入毕竟是要有所付出的。

虽然张三一直任劳任怨地努力工作，但也希望公司能感受到自己的付出，让上司觉得自己的付出对公司很重要，适当给自己加一点工资。来公司 3 年了，公司的营业额一直在增加，自己的工资却从来没有涨过，一起出来工作的同学工资都是自己的两倍了。

前不久，张三以公司最近公司订单多，自己太忙为由，想通过向上级提出增加人手的方式让公司给自己涨工资。老总竟然以采购不是公司的主要环节来推却，说采购部不是重要部门，不需要太多人，还说公司可以没有采购，照样也能做生意赚钱等。

难道小公司的采购真的可有可无？难道采购的工资一定要用回扣来填补？自己的采购出路到底在哪里？如果你是张三，面对这种情况，你该如何处理？

（资料来源：根据 http://jpkc.hzvtc.net/cgyccsw/jiaoxueziyuan/shoukejiaoan/359/资料整理）

1.2.4 采购与采购管理的比较

很多人都认为，采购管理就是搞采购，把采购与采购管理当成一回事。这种观点显然是不对的，说明人们对采购管理工作的认识还不清楚。只有把采购与采购管理区别开来，才能真正做好企业的采购管理工作。

采购与采购管理的区别如下：

(1) 采购与采购管理的内涵不同。采购是按订单规定指标，在资源市场完成采购任务，是一种具体的业务活动。而采购管理是对这个企业的采购活动进行计划、组织、指挥、协调和控制，是管理活动。

(2) 采购与采购管理的参加人员对象不同。采购通常只由采购人员承担，只涉及采购人员个人。而采购管理不但面向企业全体采购人员，而且也面向企业或组织其他人员(进行有关采购的协调配合工作)，一般由企业的采购科(部、处)长或供应科(部、处)长或企业副总(以下统称为采购经理)来承担。

(3) 采购与采购管理任务的权限不同。采购就是完成采购经理布置的具体采购任务，采购人员的权利仅限于经理分配的权利和有限资源。而采购管理则要面向全企业或整个组织，要保证其物资供应，实现企业利益最大化，因此有权利调动整个企业的资源为其服务。

但是，采购本身也有具体管理工作，它属于采购管理。采购管理本身，有可以直接管到

具体的采购业务的每一个步骤、每一个环节、每一个采购员。由此可见，采购与采购管理并不完全是一回事，两者有区别也有一定的联系。



1.3 采购组织

1.3.1 采购组织的职能

采购组织是根据企业采购需求而建立的组织单元。在采购组织中，可以完成物资和服务的采购，与供应商洽谈采购条件，并处理相关交易。

采购组织的基本职能主要包括业务职能、拓展职能和支持职能3个方面。

1. 业务职能

业务职能包括制订采购计划、组织采购实施、进行采购品的库存管理。制订采购计划是指根据企业总体战略与目标以及内外部顾客的需求，根据企业下一阶段或年度的生产计划或销售预测来确定采购物品的需求，制订采购战略规划和物品的采购计划。组织采购实施是根据采购规划和需求，组织人、财、物实施采购计划，选择供应商，谈判价格，确定交货及相关条件，签订合同并按要求收货付款。进行采购品的库存管理主要是针对采购的物品进行验收入库、保管保养、发货，确定合理库存量并对库存量进行实时监控，以确保生产和流通的顺利进行。

2. 拓展职能

拓展职能是指将采购管理从企业内部拓展到对供应商的管理，甚至整个供应链的管理。拓展性活动包括对供应商的评估与选择、与供应商建立合作伙伴关系以及对供应商的绩效考评等，以此来降低成本、提高供应的可靠性和灵活性，提升企业的市场竞争力。在现代企业采购中，拓展职能已经越来越重要。

3. 支持职能

支持职能主要是对企业的采购进货业务提供支持与帮助，并对保证其顺利实现的诸多要素进行管理，包括人员管理、资金管理和采购信息管理。

采购组织的具体职能主要体现在以下几方面。

（1）企业资源市场分析，掌握市场的供求状况及未来的变化趋势。

（2）供应商的调查与选择。

（3）与供应商洽谈，保证最有力的供货条件，提高采购效率，降低采购成本。

（4）编制采购计划并进行采购预算。

（5）询价、洽谈采购条件并签订采购合同。

（6）对供应商的价格、品质、交货期、交货量等进行追踪、验收和处理。

（7）对采购绩效进行评估与改进。

1.3.2 采购组织的类型

在现实生活中，组织结构是千差万别的，选用一种最适合于本组织的结构设计方案，是组织结构设计的一条基本原则。作为企业组织结构的一个重要组成部分，随着企业组织结构的演变，采购组织结构也经历了“分散型采购组织—集中型采购组织—混合型采购组织—跨职能采购小组”结构的变迁。

1. 分散型采购组织

1）基本概念

分散采购是指由各预算单位自行开展采购活动的一种采购实施形式。分散的采购组织结构是伴随着总部对企业运作管理权限的放开，分支机构掌管了日常事务后出现的。分散型采购组织示意图如图 1.3 所示。

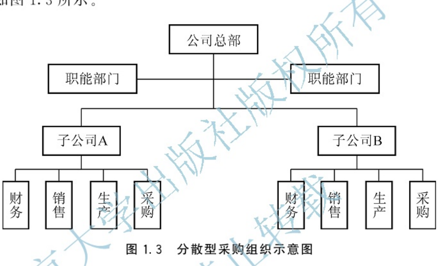


图 1.3 分散型采购组织示意图

2）优、缺点

分散型采购组织的优、缺点见表 1－4。

表 1－4 分散型采购组织的优、缺点

优　　点	缺　　点
紧急采购时可争取时效，机动配合生产需要	权利分散，无法获得集中采购的价格折扣
有利于地区性物资的采购，仓储管理方便	对供应商的政策可能不一致，对同一供应商可能达成不同的采购条件
采购手续简便，过程较短	决策层面低，易产生暗箱操作
	作业分散，手续重复，致使成本增加

3）分散型采购组织适用条件

（1）小批量采购。

（2）采购价值较低。

（3）市场资源有保证。

（4）距离总部较远(如异国异地供应)。

2. 集中型采购组织

1） 基本概念

集中采购是指由一个部门统一组织本部门、本系统的采购活动。因此，集中采购的实施主体可以是集中采购代理机构，也可以是一个部门委托采购代理机构进行。集中的采购组织结构是建立在职能一体化基础上的，通常是在董事会的领导之下，企业内分支机构的采购活动都要接受总部的管理。集中型采购组织示意图如图 1.4 所示。

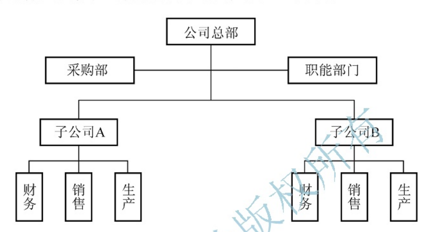


图 1.4 集中型采购组织示意图

2） 优、缺点

集中型采购组织的优、缺点见表 1－5。

表 1－5 集中型采购组织的优、缺点

优　点	缺　点
形成规模效益，降低采购成本	对市场的反应较慢
便于实行采购程序标准化，减少分散采购的重复作业	手续较多，过程较长
易于稳定与供应商的关系，实现长期合作	管理费用增加
采购功能集中，便于人员分工，提高效率，培养专业人才	
有利于财务管理、评估和监督	

3） 集中型采购组织适用条件

（1） 大宗和批量物品的采购。

（2） 关键的零部件。

（3） 保密性强的物品。

（4） 易出现问题的物品。

（5） 定期采购的物品。

（6） 价格较高的物品。

3. 混合型采购组织

混合型采购组织吸收了集中型采购和分散型采购的优点，决策集中，执行分散，集中与分散协调运用。混合型采购组织示意图如图 1.5 所示。

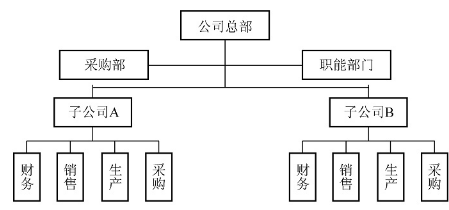


图 1.5 混合型采购组织示意图

混合型采购组织在总公司设有公司采购部门，所属的各经营单位也有自己的采购部门。总公司采购部门和各经营单位采购部门的分工如下所述。

(1) 总公司采购部门通常处理与采购程序和方针相关的问题。

(2) 总公司采购部门定期对下层经营单位的采购工作进行审计。

(3) 总公司采购部门对战略采购品进行详细的供应市场研究，经营单位采购部门参考使用。

(4) 总公司采购部门协调、解决各经营单位之间的采购工作。

(5) 总公司采购部门不进行具体的采购工作，各经营单位的采购部门实施具体的采购工作，即制订采购计划、与供应商联系、谈判、签订合同、支付货款等。

(6) 总公司采购部门可能对各经营单位采购部门的人力资源进行管理。

4. 跨职能采购小组

跨职能采购小组是采购中一种比较新的组织形式。在这种形式下，由于采购组织的构建与赋予它的职能有直接关系，所以采购部门各种业务的实施都有其行政管理或上下层关系，而不是采购部门必须完全听命于需求或委托单位，否则采购部门便无法完成企业所交付的任务。


案例 1-5

IBM公司的跨职能采购小组

1992年，IBM公司财务出现了巨大亏损，其采购职能被重组。新采购组织采用了一个与供应商的单一联系点(商品小组)，由这个小组为整个组织提供对全部部件需求的整合，合同的订立是在公司层次上集中进行的。然而，在所有情况下的采购业务活动都是分散的。

采购部件和其他与生产相关的货物是通过分布在全球的采购经理组织的。这些经理对某些部件组合的采购、物料供应和供应商政策负责。他们向首席采购官(Chief Purchasing Officer，CPO)和他们自己的经营单位经理汇报。经营单位经理在讨论采购和供应商问题以及制定决策的各种公司业务委员会上与CPO会晤。CPO单独与每一个经营单位经理进行沟通，以使得公司的采购战略与单独的部门和经营单位的需要相匹配。这保证了组织中的采购和供应商政策得到彻底的整合。IBM通过这种方法将其巨大的采购力量和最大的灵活性结合在一起。

对于与生产相关的物料的采购，IBM追求的是全球范围内的统一采购程序。供应商选择和挑选遵循统一的模式。它们越来越集中于对主要供应商的选择和与他们签订合同，这些供应商以世界级的水平提供产品和服务并且在全球存在。这导致了更低的价格和成本水平、更好的质量、更短的交货周期，并因此实现了更低的库存。这种方法导致了更少的供应商和逐渐增加的相互联

系，因为采购总额被分配给更少的供应商，所以可以更多地关注价值链中的与单个供应商的关系，并可以发展以持续的绩效改善为基础的关系。

1.3.3 采购组织的设计

采购组织的合理设计是指将采购组织内部的部门专业化、具体化，也就是将采购部门应负责的各项功能组织起来，并以分工方式建立不同的部门来加以执行。采购组织的设计涉及很多活动，但首要的工作还是明确战略、组织和职责之间的关系。战略一旦制定好，就必然借助于一定的组织框架才能得以正常的实施，而且无论采用哪种组织形式，其内部各组成部分必然要各司其职。一个组织的建立到底是基于职能模块、信息流还是以人为本其实并不重要，重要的是组织中的各项工作必须在分配和执行中注意和战略计划以及组织目标保持一致。采购部门要想有效地完成其采购业务，组织规划和职责必须要受到重视。采购组织的设计有不同的方法，下面逐一进行介绍。

1. 按采购地区设计

这种设计是指按物品的采购来源分设不同单位，如国内采购部、国外采购部。这种采购部门的划分主要是国内外采购的手续及交易对象有显著的差异，对采购人员的工作要求也不尽相同，所以应分别设立部门加以管理。对于国内外都可以采购的物品，采购管理人员须进行优、劣势比较，判定物品采购应由哪个部门办理。按采购地区划分的采购部门的示意图如图 1.6 所示。

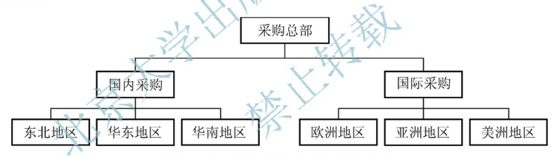


图 1.6 按采购地区设计的采购组织图

2. 按物品类别设计

这种设计是指按主原料、一般物料、机器设备、零部件、维护和保养等类别，将采购工作分由不同单位的人员办理。此种组织方式的优点是，可使采购人员对经办的物品项目相当熟悉，通常能够达到采购人员熟能生巧的效果。这也是最常见的采购部门设计方式，对于物品种类繁多的企业尤为适用。按物品类别设计的采购部门的示意图如图 1.7 所示。

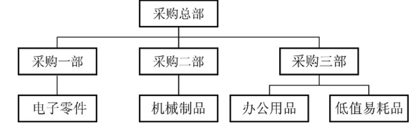


图 1.7 按物品类别设计的采购组织图

3. 按采购物品价值或重要性设计

采购次数少但价值高的，由采购管理人员负责；反之，则授予基层采购人员负责。这种建立采购部门的方式，主要让采购管理人员能够对重大的采购项目倾力处理，达到降低成本的目的，并让采购管理人员有多余的时间，对采购部门的人员与工作绩效加以管理。物品的价值与负责人对应关系见表1-6。

表1-6 物品的价值与负责人对应关系表

物　品	价　值	次　数	承办人员
A	70%	10%	经理
B	20%	30%	主管
C	10%	60%	职员

另外，可将策略性项目(利润影响程度高、供应风险高)的决定权交与最高管理层(如采购总监)，将瓶颈项目(利润影响程度低、供应风险高)的决定权交给较高层次(如采购经理)，将杠杆项目(利润影响程度高、供应风险低)交给中间阶层(如采购主管)，将非紧要项目(利润影响程度低、供应风险低)交给较低层次(如采购员)，具体见表1-7。

表1-7 项目重要性与负责人对应关系表

类　别	利润影响程度	供应风险程度	承办人员
策略性项目	高	高	总监
瓶颈项目	低	高	经理
杠杆项目	高	低	主管
非紧要项目	低	低	职员

4. 混合式设计

不同的企业有不同的特点，一般企业以物品、地区、价值、业务等为基础，可以形成不同的混合式组织形式，也就是综合运用上面各种采购组织的设计方法，如图1.8所示。

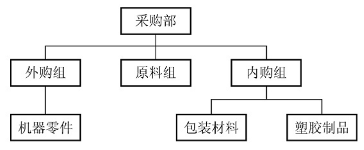


图1.8 混合式设计的采购组织图

总之，不同的企业要充分分析企业自身的特点，考虑企业内外部的影响因素，建立适合本企业的采购组织结构。同时，值得注意的是采购组织结构建立后不是一成不变的，随着企业所面临的内外部环境的变化，需要不断调整，以便于更好地适应环境，完成采购任务，最终实现企业的目标。

1.3.4 采购部门的岗位设置与职责

采购岗位设置与企业规模、采购品的种类等息息相关。对于中小型企业，如果采购品种类不多，企业组织结构中一般会设计采购部，受总经理或运营副总经理直接领导。采购部门设置采购经理、采购主管、采购助理、采购员等岗位。中小型企业采购岗位设置如图1.9所示。

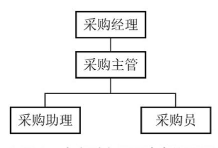


图1.9 中小型企业采购岗位设置

对于大型企业，如果涉及的采购品种类多，企业组织结构中除设计采购部外，一般还有商务部和资源开发部。这3个部门均受运营总监的直接领导。采购部主要负责日常采购工作的实施和管理，往往会根据商品品类设计不同的采购小组，岗位设置与中小型企业相似；商务部负责洽谈价格及采购合同的管理，设置采购工程师、采购合同管理员岗位；资源开发部主要负责供应商的开发与管理，设置资源开发工程师岗位。大型企业采购岗位设置如图1.10所示。

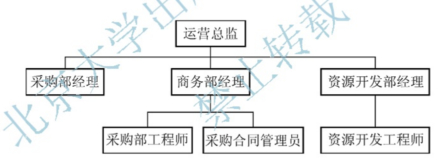


图1.10 大型企业采购岗位设置

1. 采购经理岗位职责及任职资格

采购经理对采购部的工作全权负责，对采购工作进行全面管理和监控，并协调与其他相关部门的工作。采购经理的直接上级是总经理或运营副总经理，直接下级是采购主管。

1）采购经理岗位职责

（1）全面主持采购部工作，提出物资采购计划，报总经理批准后组织实施，确保各项采购任务完成。

（2）调查研究各部门物资需求及消耗情况，熟悉各种物资的供应渠道和市场变化情况，供需心中有数。指导并监督下属开展业务，不断提高业务技能，确保公司物资的正常采购量。

（3）审核年度各部门呈报的采购计划，统筹策划和确定采购内容。减少不必要的开支，以有效的资金保证最大的物资供应。

（4）要熟悉和掌握公司所需各类物资的名称、型号、规格、单价、用途和产地。检查购进物资是否符合质量要求，对公司的物资采购和质量要求负有领导责任。

（5）制订物资采购原则，并督导实施。监督参与大批量商品订货的业务洽谈，检查合同的执行和落实情况。

（6）按计划完成各类物资的采购任务，并在预算内尽量减少开支。

（7）认真监督检查各采购员的采购进程及价格控制。

（8）在部门经理例会上，定期汇报采购落实结果。

（9）每月初将上月的全部采购任务完成及未完成情况逐项列出报表，呈总经理及财务部经理，以便于上级领导掌握全公司的采购项目。

（10）督导采购人员在从事采购业务活动中，要遵纪守法，讲信誉，不索贿，不受贿，与供货单位建立良好的关系，在平等互利的原则下开展业务往来。

（11）负责部属人员的思想、业务培训，开展职业道德、外事纪律、法制观念的教育，使所有员工适应市场经济的快速发展。

2）采购经理任职资格

（1）教育背景：理工类或相关专业本科以上学历。

（2）经验：5 年以上采购管理经验。

（3）培训经历：受过采购管理、管理学、管理技能开发、项目管理等方面的培训。

（4）技能技巧：

① 具有良好的分析能力、预测能力和表达能力。

② 掌握相关产品的知识，具备采购经验。

③ 熟练使用办公软件，熟悉 MRPⅡ计算机系统。

④ 熟悉供应商评估、考核，懂 ISO 9000 运作。

⑤ 熟悉商品市场、期货市场，具备对市场变化的敏感度。

⑥ 良好的英文基础，可进行正式的英文谈判。

⑦ 具有良好的商务谈判能力和合同管理能力。

（5）态度：

① 具有良好的从业品德和敬业、拼搏精神，能够带领团队，具有较好的团队合作精神。

② 具有严谨的行为规范，懂得理性决策，坚持采购原则，能够承受高强度的工作压力。

③ 具有成本意识，能在既定条件下采取各种方法最大限度地降低成本。

2. 采购主管岗位职责及任职资格

采购主管主要负责制订企业的采购计划，指导和监督采购人员按采购制度进行采购作业，满足企业的物料需求。采购主管的直接上级是采购经理，直接下级为采购助理和采购员。

1）采购主管岗位职责

（1）负责拟定采购部门的工作方针与目标，递交上级领导审批。

（2）负责编制年度采购计划和采购预算，建立并不断调整改善采购制度和流程。

（3）负责及时提供有效的市场信息。

（4）负责管理和监督控制采购部门的工作负担。

（5）负责主持与参与采购部门的会议，协调沟通本部门的各种关系。

(6) 负责规划和配置组织采购部门的人员需求。

(7) 负责招聘、培训、开发和考核采购人员，推动采购人员的晋升、调迁和职业发展。

(8) 负责监控采购人员的作业进度。

(9) 负责与供应商建立良好的关系，掌握供应商物料供应制造与供应能力。

(10) 负责约束和规范检查采购人员的道德行为规范。

(11) 负责审核订购单与采购合约，核查采购作业发包、验收和付款流程。

(12) 负责分析评估所采购物料成本和产品成本，分析竞争情况。

(13) 负责审核采购案件项目与供应商的付款、运送条件。

(14) 负责监督采购物料到位情况，监督进料品质，协调物料供应管理流程。

(15) 负责建立并维持紧急需求物料的采购物料渠道。

2) 采购主管任职资格

(1) 教育背景：理工类或相关专业本科以上学历。

(2) 经验：3 年以上采购管理经验。

(3) 培训经历：受过采购管理、管理学、管理技能开发、项目管理等方面的培训。

(4) 技能技巧：

① 具有良好的分析能力、预测能力和表达能力。

② 掌握相关产品的知识，具备采购经验。

③ 熟练使用办公软件，熟悉 MRPⅡ计算机系统。

④ 熟悉供应商评估、考核，懂 ISO 9000 运作。

⑤ 熟悉(与产品有关)物料行情。

⑥ 良好的英文基础。

(5) 态度：

① 具有良好的从业品德和敬业、拼搏精神，能够带领团队，具有较好的团队合作精神。

② 具有严谨的行为规范，懂得理性决策，坚持采购原则，能够承受高强度的工作压力。

3. 采购助理岗位职责与任职资格

采购助理主要负责编写采购合同等文件，整理采购资料，负责采购部门的日常事务，保证采购部门顺利开展工作。采购助理的直接上级为采购主管。

1) 采购助理岗位职责

(1) 负责登记请购单、验收单。

(2) 负责登记订购单与合约。

(3) 负责记录和监督交货。

(4) 负责安排与接待来访客人。

(5) 负责申请与报支采购费用。

(6) 负责申请进出口文件。

(7) 负责计算机作业与档案管理。

(8) 负责承办保险、公证等事项。

2) 采购助理任职资格

(1) 教育背景：中专以上学历。

(2) 经验：1 年以上采购助理经验。
(3) 技能技巧：
① 计算机操作熟练，了解 MRPⅡ。
② 懂 ISO 9000 运作，熟悉培训和有关文件编写。
③ 有一定的报表统计知识。
④ 良好的英文基础，能读懂一般英文函件。
(4) 态度：
① 具有良好的从业品德和积极、认真的工作态度。
② 具有严谨的工作规范，能够完成采购助理的日常工作。

4. 采购员岗位职责与任职资格

采购员主要负责实施专项采购计划，根据采购制度进行采购作业，完成采购任务。采购员的直接上级是采购主管。

1) 采购员岗位职责
(1) 负责一般性物料采购。
(2) 负责查访厂商的供应情况。
(3) 负责与供应商谈判价格、付款方式、交货日期等。
(4) 负责核查供应商提供的物料质量。
(5) 负责确认交货日期。
(6) 负责处理一般索赔案件。
(7) 负责退货。
(8) 负责收集价格情报、替代品资料、最新产品信息及供应商信息。

2) 采购员任职资格
(1) 教育背景：理工类或相关专业专科以上学历。
(2) 经验：1 年以上采购经验。
(3) 技能技巧：
① 掌握相关产品的知识、具备采购经验。
② 熟练使用办公软件，熟悉 MRPⅡ计算机系统。
③ 懂 ISO 9000 及采购相关程序。
④ 了解相关产品材料市场。
⑤ 良好的英文基础。
(4) 态度：
① 具有良好的从业品德和敬业、拼搏精神，能够带领团队，具有较好的团队合作精神。
② 具有严谨的行为规范，懂得理性决策，坚持采购原则，能够承受高强度的工作压力。

5. 采购工程师岗位职责与任职要求

采购工程师主要负责采购物品的价格谈判和品质控制。采购工程师的直接上级是商务部经理。

1）采购工程师岗位职责

（1）调查、分析和评估市场，以确定公司的需要和采购时机。

（2）编制采购计划并实施采购。

（3）改进采购的工作流程和标准。

（4）实时掌控市场价格、技术信息，收集已使用产品的性能和质量信息。

（5）签订和送审采购合同，完成采购订单的制作，确认、安排发货及跟踪到货日期。

（6）与技术、品质部门进行有关技术、品质问题的沟通与协调。

（7）向管理层提供采购报告。

2）采购工程师任职要求

（1）本科及以上学历，具有 3 年以上采购工作经验。

（2）熟悉采购流程，熟悉供应商开发流程和渠道，具备产品检验和验货的基本技能。

（3）思路清晰，具有较强的市场分析和预测判断能力。

（4）熟悉 ISO 9000 质量体系文件要求。

（5）具有较强的协调沟通能力，英语读说能力佳。

（6）熟练操作计算机。

6. 资源开发工程师岗位职责与任职要求

资源开发工程师主要负责供应商的开发与管理。资源开发工程师的直接上级是资源开发部经理。

1）资源开发工程师岗位职责

（1）负责寻找行业内外符合质量要求的优秀供应商，建立有竞争力的供应商体系。

（2）负责供应商资质资料收集、整理，并建立供应商档案。

（3）了解供应商的实际产能，要求并帮助供应商制订产能提升计划。

（4）产品开发过程中，对过程进行跟踪、检查和协调。对供应商开发中出现的问题进行有效的解决，确保产品/零件的开发按时完成，支持批量生产。

（5）确保与供应商的有效联系，受理并协调处理供应商的投诉。

（6）负责与供应商进行合同、价格等商务条款的谈判。

（7）根据对供应商的定期绩效评估，编制优秀供应商及不良供应商名录；制订改善、淘汰、引入供应商的计划。

（8）供应商改进及供应商培训。

2）资源开发工程师任职要求

（1）本科及以上学历，5 年以上采购工作经验。

（2）熟悉供应商和产品开发程序。

（3）懂 ISO 9000 及采购相关程序。

（4）熟练操作计算机及常用办公软件，尤其要精通 Excel 的使用。

（5）有良好的英文基础。

（6）高度的工作热情，良好的团队合作精神，诚实守信。

（7）积极进取，责任心强；善于沟通，协调能力较强。

7. 采购合同管理员岗位职责及任职要求

采购合同管理员主要负责采购合同的管理。采购合同管理员的直接上级为商务部经理。

1）采购合同管理员岗位职责

（1）负责采购价格和合同管理体系的建立、完善和更新工作。

（2）负责建立采购价格管理以及合同管理流程，起草采购合同范本。

（3）协助采购谈判执行人员起草合同文本，确定主要合同条款，并按公司规定流程组织合同评审。

（4）对部门档案和供应商档案进行管理，保证相关档案的完整准确。

（5）做好严守公司商业秘密保管工作。

2）采购合同管理员任职要求

（1）受过质量管理、供应链管理、合同管理方面的培训，3年以上质量管理工作经验或过程审核的经验。

（2）熟悉采购相关流程，合同法及财务基本知识。

（3）良好的英文读写水平。

（4）熟练操作计算机及常用办公软件。

（5）有一定的洞察力，逻辑思维能力强，良好的沟通技巧。

（6）有一定的文字编辑能力，工作严谨，办事认真。



【本章小结】

采购与采购管理并不完全是一回事，两者有区别也有一定的联系。依据不同的划分标准可以对采购进行不同的分类。针对不同的类别，实施不同的采购策略。

由于采购品的来源、采购方式、采购对象以及采购主体的不同，采购流程可能在细节上略有差异，但基本的程序却大致相同。

企业采购管理的主要任务包括如下几点：一是通过采购管理，保证企业所需物资的正常供应；二是通过采购管理，能够从市场获取支持企业进行物资采购和生产经营决策的相关信息；三是与供应商建立长期友好的关系，建立企业稳定的资源供应基地。

采购组织是根据企业采购需求而建立的组织单元。随着企业组织结构的演变，采购组织的类型也经历了结构的变迁。

采购岗位设置与企业规模、采购品的种类等息息相关。



一家饺子馆的采购管理

3年前，胡某在南肖埠开了家饺子馆。如今，饺子馆生意还算火爆，不少周围的小区住户常来光顾小店。胡某说：“别看现在生意还不错，开业那一段时间，每天怎么进货着实让我头疼。”

刚开始卖出一份10个煎饺，定价为5元钱，直接成本为饺子馅、饺子皮、佐料和燃料，每

个饺子成本大约2角钱。虽然存在价差空间，但是胡某的小店总赚不了钱，原因在于每天都有大量剩余原料，这些采购的原料不能隔天使用，算上人工、水电、房租等经营成本，饺子的成本接近4角钱。胡某很感慨，如果一天卖出1 000只饺子，同时多余500个饺子的原料，相当于亏损了100元左右，每个饺子的物流成本最高时有1角钱，加上前年年初粮食涨价，因此利润越来越薄。

问题的关键在于控制数量，准确供货。其实做饺子的数量挺难掌握。做少了，有的时候客人来买没有，也等不及现做，眼看着要到手的钱飞走了；做多了，就要剩下。

从理论上说，一般有两种供应方式：每天定量供应，一般早上10点开始，晚上9点结束，这样可能会损失客流量；根据以往的经验作预测，面粉每天的用量比较大，因为不管包什么馅儿都得用面粉，所以这部分的需求量相对比较固定。

后来胡某又开了两家连锁店，原料供货就更需统筹安排了。饺子馅的原料要根据头天用量进行每日预测，然后根据原料清单进行采购。一日采购两次，下午会根据上午的消耗进行补货，晚上采购第二天的需求量。做饺子的时间长了，需求的种类和数量相对固定下来，每个饺子的成本终于得到了有效控制。

结合上述案例，谈谈你对采购及采购管理的认识。



一、多项选择题

1. 关于采购，下列说法正确的是(　　)。

A. 采购是从资源市场上取得资源的过程

B. 采购是商流过程和物流过程的统一

C. 采购是一种经济活动

D. 采购就是购买各种物品

2. 采购管理的主要内容包括(　　)。

A. 采购需求管理　　B. 市场与供应商管理

C. 采购合同管理　　D. 具体采购业务管理

3. 按采购的科学化程度分，采购可以分为(　　)。

A. 传统采购　　B. 科学采购　　C. 国内采购　　D. 国外采购

4. 属于采购业务流程管理的有(　　)。

A. 制订采购计划　　B. 采购谈判　　C. 签订采购合同　　D. 进货实施

5. 采购组织的类型包括(　　)。

A. 集中型采购组织　　B. 分散型采购组织

C. 混合型采购组织　　D. 跨职能型采购小组

二、判断题

1. 采购就是买东西。　　(　　)

2. 采购管理就是对采购具体业务的管理。　　(　　)

3. 集中采购可以获得供应商的批量价格优惠。　　(　　)

4. 采购就是将资源从占有方转移到需求方的过程，是商流过程与物流过程的统一。 (　　)

5. 采购合同签订后，采购活动就大功告成了。 (　　)

6. MRP 采购是根据物料需求计划来进行采购的一种方式。 (　　)

7. 相比国内采购，国际采购时间长，环节多，难度也更大，且采购成本也更高。(　　)

8. 供应链采购主要从整个供应链的角度来控制采购成本。 (　　)

三、简答题

1. 什么是采购和采购管理？两者有何区别？

2. 简述采购的基本程序。

3. 试比较集中采购和分散采购。

4. 采购组织的基本类型有哪些？它们有哪些优、缺点？

四、讨论题

结合你所了解的实际情况，谈谈我国企业在采购方面所面临的问题。



【实训项目】

一、实训目标

1. 了解不同类型企业采购的地位和作用。

2. 认识企业的采购模式。

3. 熟悉企业的采购流程。

4. 了解企业采购部门的岗位设置及任职资格。

二、实训准备

1. 就近推荐各类企业若干家，包括大、中小型的生产企业和流通企业。

2. 布置调查内容。

3. 学生完成调查提纲。

三、实训步骤

1. 4～6 人一组，以小组为单位到企业实际调查，收集相关资料。

2. 以小组为单位交流调查收获，推荐代表发言。

3. 全班交流，相互提问。

4. 老师进行实训总结。

四、注意事项

1. 调查过程中注意安全，注意行为举止。

2. 资料收集尽可能全面，包括企业采购现状、采购方式、采购地位和作用、采购相关规定、采购人员的管理等。

3. 提倡收集企业采购中的实际故事。



第2章 采购计划制订

CAIGOU JIHUA ZHIDING

【工作任务描述】

当企业开始进行采购时，首先应该考虑的是制订一个切实可行的采购计划。采购计划的制订对于不同行业和规模的企业是有差异的。但是，所有企业在进行采购产品或服务的各项工作时，只有分析所采购产品或服务所处的环境和供应关系，明确产品或服务需求的内涵，才能有效制订可靠的采购计划。

本章涉及的工作任务和要求见下表。

工作任务	工作要求
进行采购产品的供应市场分析	（1）掌握SWOT分析法、产品生命周期分析法、5种力量模型分析法。 （2）正确运用以上方法，决定企业在市场上的地位，为企业采购打下基础
运用供应定位模型，掌握企业采购与供应战略	（1）正确掌握企业战略和供应战略的关系。 （2）掌握供应定位模型和各象限的采购战略
明确企业的需求	（1）正确掌握企业需求的类型。 （2）掌握企业需求的内涵
制订采购计划	（1）掌握采购计划的概念和重要性。 （2）掌握采购需求说明的制订方法。 （3）掌握采购计划的制订步骤和方法



知识目标	技能目标	重、难点
（1）了解企业需求的类型、需求的内涵。 （2）掌握SWOT分析法、产品生命周期分析法、供应定位模型等知识。 （3）熟悉需求说明和采购计划的概念	（1）掌握供应市场分析的方法。 （2）掌握供应定位模型中各象限的采购战略。 （3）掌握需求说明的制订方法。 （4）熟练掌握采购计划的制订步骤和方法	（1）市场分析方法。 （2）供应定位模型和各象限的采购战略。 （3）需求说明的制订。 （4）采购计划的制订



联想的采购战略

作为全球个人电脑市场的领导企业，联想从事开发、制造并销售最可靠的、安全易用的技术产品及优质专业的服务，帮助全球客户和合作伙伴取得成功。联想成功的基础是让客户实现他们的目标：工作高效、生活丰富多彩。

在供应商和采购的策略方面，联想根据采购金额和物料的风险来确定了四大类策略：战略型、杠杆型、关键型和策略型。针对不同类型的供应商和物料，它采取不同的策略，从而达到采购资源的最优化。在采购策略上，联想希望和供应商之间采取双赢的策略。一方面，采取非常紧密合作的战略；另一方面，则引入优胜劣汰的机制，并采取一体化的运作体系。联想把采购、生产、分销以及物流整合成统一的系统，在公司里，从战略层、执行层执行统一的策略和进行统一的协调。

从其供应链来看，联想有300多家供应商和5 000多家客户要管理。联想有北京、上海和惠阳3个工厂，生产的主要产品除了台式电脑、笔记本、服务器之外，还有MP3等数码产品，其供应链是一个非常复杂的体系。

联想的物料主要分为国际采购的物料和国内采购的物料。国际采购的物料基本上都是通过中国香港，

然后分别转到惠阳、上海和北京。国内采购的物料会直接发到各个工厂，然后由各个工厂制作成产品，最后发到代理商和最终的用户手中。通过接收链和交货链很好地协同，来应对供应的变化和满足客户的需求。

在运作模式上，联想目前并不是一个完全按订单生产的企业。联想目前主要的客户 60%～70%来自个人和中小型企业。以前，它是以库存驱动模式满足客户需求，这种模式不能很好地满足客户的需求。现在，它根据客户的需求来管理整个供应链，协调采购、生产和销售。联想的运作模式是采取安全库存加上按订单生产的方式。它会有一两天的成品安全库存，而更多的是根据用户的订单来快速地满足客户和市场的需求。

在采购组织上，联想的采购本部在北京。另外，在上海、香港、深圳和台北等供应商比较集中的地方也建立了相应的采购平台，从而加强对供应商的监控。

（资料来源：根据 http://wenku.baidu.com/view/f1e0ef24a5e9856a561260e6.html 资料整理）



2.1 供应市场分析

所有的为确保企业以合理的成本，从外部购买各种必需的产品和服务而进行的各种管理与运作过程的总和就称为采购供应职能。但是采购供应职能并不能孤立地发挥作用，它是与构成组织的其他各种职能相结合而共同运作的。在采购具体操作前必须对采购目标进行战略决策，也就是进行市场分析和产品定位。

2.1.1 评估市场与经营环境

在当今世界，市场和经营环境处于不断的变化中，企业需要坚持不懈地追踪各种环境条件的变化，以便根据需要及时调整战略。在制定企业战略中需要考虑的因素有：竞争者的表现和投资现象、市场趋势与消费者行为的变化、产品设计与新法规的发展。在这些变化中，一些因素可能是根本性的变化，将对企业的长期战略产生影响或只与特定的环节有关，要求采取短期的措施。

1. 机遇与威胁

对于市场与经营环境的评估将使企业发现各种机会。例如，一些没有被满足的需求将可能成为开发新产品或服务的基础，同时这也有助于企业发现潜在的威胁并采取相应的对策。

今天的全球化进程，给那些希望与市场同步发展的企业带来挑战，要抓住机遇减少威胁，需要正确地处理大量信息。在企业确定未来销售前景时，正确评价市场与经营环境的变化趋势非常重要。这就要求企业对于诸如消费者偏好、市场潜在增长以及市场竞争程度等因素进行深入的分析研究。在这种分析基础上，企业可以得出对于一个特定市场的具体评价，这种评价也包括对市场中存在的机会与威胁的程度的认识。

企业的许多机遇与威胁直接涉及生产所需要的各种投入品。采购供应部门应该通过识别这些机遇与威胁，以及为企业如何抓住这些供应方面的机遇或应对有关威胁提出建议。

2. 消费者偏好与趋势

通过消费者调查和研究、顾客建议与投诉的追踪，企业可以获得关于现有或潜在产品与服务的反馈，并且了解消费者需求与偏好的变化。

2.1.2 分析企业自身的竞争能力及提供的产品/服务

1. 市场的潜在增长

对目标市场的潜在增长进行统计和分析将有助于分析企业产品或服务的未来前景，特别是了解产品或服务所处于的生命周期阶段将是一个非常重要的方法。

每种产品/服务的“市场生命”可以划分为图 2.1 中所示的 4 个阶段。当产品/服务处于生命周期的导入期时，由于尝试使用新产品/服务的顾客数量较少，产品/服务的销售额很低。一旦进入成长期，销售额将迅速上升。当产品/服务进入成熟期，销售将变得相对稳定。最终产品/服务进入衰退期，销售额将开始下降，直到市场缩小到原来的一小部分或完全消失。

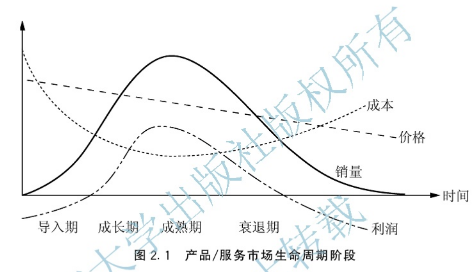


图 2.1 产品/服务市场生命周期阶段

不同的产品/服务，其生命周期过程也有着很大差别，技术变化快的产品/服务通常具有非常短的生命周期，而有一些产品/服务(如杯子、肥皂等)有着相当长的生命周期。但是，或早或晚，它们都将面对进入市场的新类型的产品/服务或其他各种不同产品/服务的竞争。企业在产品生命周期阶段进入得越早并且产品的生命周期越长，它们所具有的长期发展潜力就越大。但企业的产品/服务进入市场越早，在引入期由于不能确定何时进入成长期而承担的风险就越大。

采购供应部门所关注的工作重点也随着产品/服务生命周期的变化而变化。例如，在引入期，企业需要为创新增加额外的费用，比如为了成功地向市场引入某种新产品而确定需要的原材料或其他投入品；在成长期，由于需求迅速增长，保证原材料的有效供应则可能成为最关键的问题；在成熟期，由于价格可能成为竞争的焦点，所以降低成本将成为采购供应的重点；在生命周期的最后阶段，采购供应部门需要仔细地缩减供应合同以避免库存积压的危险。

2. 竞争程度

产品市场的竞争程度会对市场风险和企业的销售预期产生影响。

美国管理学家迈克尔·波特(Michael Porter)于 20 世纪 80 年代初提出了著名的 5 种影响竞争力的力量，如图 2.2 所示。

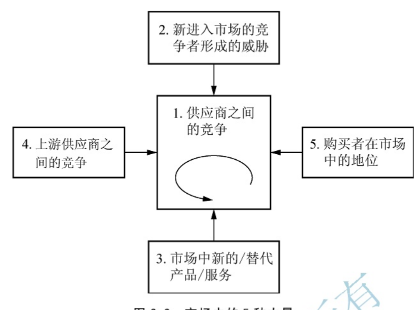


图 2.2 市场中的 5 种力量

（1）供应商之间的竞争。企业面对的竞争者越多，为了获得以及保持市场份额所需付出的努力就越大。

（2）新进入市场的竞争者形成的威胁。新进入者一般要受到市场进入成本的影响。由于存在众多新加入的竞争者的潜在威胁，一个容易进入的市场，不确定性比难进入的市场大得多。

（3）市场中新的/替代产品/服务。如果一种产品的价格过高，在替代产品出现之后，消费者可能将转而购买替代品。

（4）上游供应商之间的竞争。如果存在充分的竞争，供应商提供的产品价格将趋于稳定，生产厂家的利润可以得到保护；如果不存在竞争，来自供应方面的风险将增加，产品的价格将上涨。采购供应在此时的作用应该是寻找并保护最富有竞争性的供应资源，发展可供选择的供应资源并维护竞争优势。

（5）购买者在市场中的地位。如果需求超过供应，就像在一个成长的市场中可能出现的那样，更高的价格可以被接受，利润将上升；如果供给超过需求，市场将成为买方市场，企业将面临更大的风险。

3. 市场机遇与风险水平

依据消费倾向、市场的潜在增长、市场竞争的程度以及其他机遇与威胁的分析，企业将对哪些产品、哪些市场对于企业的未来发展具有最大的机遇或威胁得出一个全面的认识。在这一过程中，采购供应职能可以发挥重要作用。

2.1.3 制订产品/服务—市场方案

在评估了市场条件与机会后，应按照企业自身的优势和劣势制订新的产品/服务—市场方案，也就是指在给定市场上销售的特定产品或服务的方案。

1. 细分市场

市场并不是完全一样的，它们是由具有特定需求与不同特征的顾客群或“细分市场”构成的，如按照地理位置、人口统计因素(如人口的年龄、性别、收入水平、道德与文化起源等)、消费者的生活方式、消费习惯以及选择特定的购买渠道进行划分。

“市场”这个概念既能代表某一产品/服务的整个市场，也能反映整个市场中的某一部分。市场中的每一个细分市场具有不同的需求。因此，在决定如何发展业务时，企业必须决定：采用哪种基本的产品/服务—市场策略；企业在每一个产品/服务上想要获得的地位(如市场份额和销售目标等)；企业进入市场或进一步发展的可能途径。

2. 基本选择

企业发展其产品/服务市场时有以下一些基本选择：

(1) 在现有的产品/服务市场上增加份额。

(2) 利用现有产品/服务去开拓新市场。

(3) 在现有市场开发销售新产品/服务(包括现有产品/服务的升级换代)。

(4) 在新市场开发销售新产品/服务。

企业上述决策的选择次序，表明了依次增加的风险与复杂性，也意味着企业长期发展的危险程度的增加。图 2.3 所示为产品与服务矩阵图。

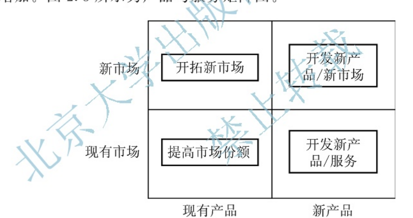


图 2.3　产品与服务矩阵

开拓新市场可能不仅意味着进入新的地理区域上的市场，而且还可能意味着向生活在同一地区的新顾客群提供产品/服务。新的产品/服务可能来自于市场与顾客的调查和贸易往来，同时也可能来自于包括研究与开发机构在内的企业内部。

2.1.4　比较和选择产品/服务—市场方案

1. 决定企业的市场定位

通过了解特定市场上的竞争程度及其未来发展的趋势，企业将能够决定自己在市场中实际能够达到的位置是市场领导者、市场挑战者还是市场跟随者。市场领导者是在特定的市场或特定的细分市场上地位最强大的企业。它们拥有最大的市场份额和由此产生的最大的销售额，通常都能够从知名度、经济规模及学习曲线获得最大的销售额，其成本通常都比竞争对

手低，并享有更高的边际利润。市场挑战者是市场中重要的角色，它们总是在努力成为市场领导者，往往要通过比领导者付出更多的投入才能扩大市场份额。市场跟随者是市场上相对不太重要的企业，要扩大市场份额，它们需要进行相对高昂的投资，以应对大企业建立的消费者偏好。

企业希望具有的市场地位和建立在此基础上的目标销售额，将决定于企业的实力以及与竞争对手相比自身产品/服务能够满足消费者需求的程度。

2. 进入市场的方式与发展途径

企业可以有很多方式进入一个新的产品/服务市场，但是在进入市场的速度与所需要的前期投资等方面，每种方式都各有其优势和劣势。

企业在进入一个市场时，决策的关键是自己直接进行销售，还是通过某一种或某几种方式的业务合作进行销售。企业进入市场的方式选择将受到企业在市场中的地位、核心竞争能力的性质、目标市场上的竞争程度等因素的限制。

1）直接销售

这种方式意味着企业通过自己在市场中的生产设施与分销机构，直接向消费者销售产品。它要求企业具备或必须发展自己的基础能力，具备解决进入市场所遇到问题的经验和解决问题的能力。如果扩张可以通过现有渠道实现，那么企业进入的成本将被分摊到整个发展过程中去，前期投资需求相对较小。但是采用这种方式在市场中建立企业的地位通常要花费较长时间，因此，不适合在技术变化较迅速的领域开发新产品中使用。

2）通过代理人或代理机构进行销售

这种方式与直接销售的不同之处在于，代理人或代理机构可以通过它们所具备的经验或在市场中已经建立起来的地位加快企业进入市场的速度。

3）建立分支机构

在具备生产设施的新市场建立销售分支机构，需要较多的前期投入，但是企业可以利用建立机构的方式在市场上树立自己的形象，并可以大大缩短供货时间。

4）特许经营

特许经营是指企业将自己所拥有的知识产权或经营权的产品/服务正式授权给其他企业，允许它们的企业生产或销售这种产品/服务。这是一种可以迅速和经济地建立企业形象的方式。

5）联盟

企业间的联盟对于双方都是战略性的。结盟各方需要在较长的时期里制定共同的目标、承担共同的义务，相互依靠，平等互利。一个成功的联盟，各方面都要为支持其他各方做出贡献，同时联盟各方都保持着独立的法人实体身份。

6）合资企业

合资企业包括通过联合持股创立一个新的法人实体。这种方式由于需要花费很多时间建立一个新的企业或组织，所以时间较长。

7）合并或兼并

合并是两个组织合并成为一个新组织，并且都失去原有法人地位。该方式主要的缺点是由于两个不同企业文化的影响，使新组织内的职责不清，难于制定决策。

兼并是指一家企业完全接管另一家企业。一般兼并包括重大的财务投资，并且被授予更大的、更明确的决策权力。

合并或兼并都是企业快速获得所缺乏的进入某一产品市场所需要的技术与能力的方式。



2.2 供应定位与定位战略

2.2.1 供应战略与企业战略

供应战略是指从质量水平、创新、供应的连续性和前置期、供应商的服务和相应，以及总成本的降低等方面为采购行为设定供应目标。由于采购的品种在支出水平、对企业的重要性和供应风险的程度方面存在不同，所以在采购不同产品和服务时需要采用不同的供应战略。

一般来说，企业的供应战略应该考虑到以下几点。

（1）应该从同一个供应市场采购所有产品还是从多个供应市场或细分市场采购。

（2）从多少个供应处采购。

（3）与供应商保持的关系紧密程度。

（4）为保持这种关系签订什么样的合同。

（5）采用什么样的运营采购战略，包含保有库存情况、实施价值工程等。

企业战略是一系列需优先考虑的事情，主要包括企业将重点发展的产品线、努力开发的产品以及企业部门和流程运作方式等问题。企业的所有战略，包括供应战略，都应该与企业战略保持一致。

2.2.2 供应定位模型

供应定位模型可以帮助企业基于以下因素权衡采购产品的相对重要性。

（1）采购产品的年支出水平。帕累托法则是进行这一分析的基础。该法则认为，20%的采购产品大约占用总支出的80%，而其余的80%采购品质项大约只占用总支出的20%。除了帕累托法则以外，还可以使用ABC评价系来进行分析，“A”类产品占用总支出的60%～30%，“B”类产品占总支出的20%～30%，“C”类产品占用总支出的10%～15%。某产品占用的支出越大，该产品成本节约的潜力也越大，因此，对公司的重要性就越高。

（2）供应影响、机会和风险。这种组合法说明，一方面，如果采购部门无法实现采购产品的供应目标，将会对整个企业产生何种影响(通常是损失收益)。另一方面，该方法可以帮助企业判断采购产品的供应市场条件要求企业做出何种努力，以便回避无法实现供应目标的风险，或者利用可以使本企业超越其他竞争者的机会。

图2.4所示为供应定位模型。

图2.4的横轴代表采购产品的支出水平。从左到右，支出水平逐渐增加。占用总支出80%的20%采购产品位于横轴的右侧，占用其余20%支出的80%产品位于横轴左侧。

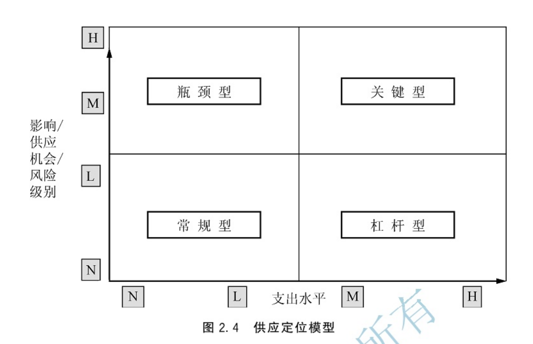


图 2.4　供应定位模型

图 2.4 的纵轴代表各采购产品对公司的影响/供应机会/风险评级。这种评级方法将采购产品划分为 4 个类型：H、M、L 和 N，它们分别代表：

H＝高影响/供应机会/风险

M＝中等影响/供应机会/风险

L＝低影响/供应机会/风险

N＝可忽略的影响/供应机会/风险

为了理解供应定位模型是如何影响供应战略的，将图 2.4 划分为 4 个象限，即常规象限、杠杆象限、瓶颈象限和关键象限。在这里，每个象限代表具有不同特色的采购产品。如逐一考察供应定位模型中 4 个象限的特征，会发现大多数采购产品/服务都具有所属象限的特征。

(1) 常规象限的特征是低影响/机遇/风险和低支出水平。位于该象限中的产品/服务具有低影响/机遇/风险水平，因为它们是标准的，而且可从许多供应源得到。同时，花费在这些产品上的总支出也相当低。因此，在采购这些产品时，不必花费太多精力。通常，企业都有大量的标准品位于此象限，如办公文具、保洁服务或者标准的生产耗材。

(2) 杠杆象限以低影响/机遇/风险水平和高支出水平为特征。位于该象限中的产品是一些标准的且可以很容易地从多个供应源得到的产品，在这一点上，它与常规象限相似。但是，它与常规象限的区别在于位于该象限内的采购产品的年度支出水平较高。这通常意味着企业的采购对供应商的吸引力很大，会增加企业的“杠杆作用”，即使其处于更多有利的谈判地位，特别是在企业希望尽可能压低价格的时候。

一个采购产品，对于一个企业来说是常规型产品，对于另一个企业来说可能会成为杠杆型产品，认识到这一点是很重要的。年度总支出水平(而不是产品的单价)是存在这种差别的根本原因。例如，标准的厢式送货车，对于一个配送企业来说很可能属于杠杆型产品，而对于其他购买量不多的企业来说就不是了。

杠杆象限是一个具有吸引力的部分。大多数情况下(当然这得取决于企业规模的大小)，企业将拥有较强的议价力量，许多供应商都争着同其进行业务往来。

(3) 瓶颈象限以高风险和低年度支出水平为特征。瓶颈型产品的专业性极强，因而只能从少数几个供应商处获取。例如，当产品的设计是基于某项新技术，或者产品依赖于某些高精确度零部件时，就可能出现这种情况。

某些技术含量不高的产品，当其供不应求而且它的缺货会对企业造成重大影响时，也可能成为瓶颈型产品。在这种情况下，是难以获得性而非技术因素造成了高风险。

瓶颈型产品的供应将一个重大的风险摆在了企业面前，但因为这类产品的支出水平太低，对供应商没有什么吸引力，企业也几乎没有能力对这类产品的供应施加任何影响和控制。因此，瓶颈型产品采购是一个必须认真对待的问题。

(4) 关键象限中的产品会给企业带来高风险，而且这些产品的支出水平较高。因此，企业具有一定的影响这些产品供应的能力。出于和瓶颈型产品同样的原因，关键型产品的供应商也仅限于少数厂家。

由于关键型产品是使企业产品形成特色或者取得成本优势的基础，所以会对企业的赢利能力起到关键性的作用。关键型产品包括企业的最终产品所必需的某些零部件，或者某个产品所需的非常复杂的或定制的产品。一些行业的关键设备有时是基于新技术的并且是为企业专门定制的。在这些情况下，任何性能要求上的偏差都可能对整个工艺效率和效果造成严重的影响。因此，对关键型产品的采购，企业需要给予特别关注。

以上4种象限的特征的比较见表2-1。

表2-1 供应定位模型典型象限特征对比

对比项目	常规型产品	杠杆型产品	瓶颈型产品	关键型产品
对企业的影响/供应机会/风险	低	低	高	高
标准或非标准采购产品	标准	标准	通常为非标准，但可能兼而有之	通常为非标准，但可能兼而有之
供应商的数量	许多	许多	很少	很少
企业的支出水平	低	高	低	高
业务对供应商的价值	低	高	低	高

供应定位模型有助于实现以下两个主要目标：

(1) 指导企业确定各采购产品在供应商评估中的优先级别。企业没有必要在所有采购产品的供应商评估上都花费相同的精力，某些采购产品对企业的重要性要大于其他一些产品。这里的决定因素包括：采购产品的支出水平、采购产品对公司的影响以及产品的供应市场条件。

(2) 指导企业确定供应商评估的重点。在均衡考虑供应定位模型中所定义的这些因素后，企业就可以为不同的采购产品制定不同的供应策略、决定将要与供应商建立何种类型的关系，以及将要采取哪些不同的供应商评估方法。

2.2.3　常规型产品的供应战略

对于常规产品，企业最关心的是如何最大限度地降低采购所需的时间和精力。表2－2概括了针对企业需要长期采购的常规采购产品，所采取的供应战略中包括的要素。

表2－2　需要长期采购的常规型产品的供应战略

供应商数量	1
与供应商关系类型	最小干涉
合约类型	长期合约
供应商类型	
能够尽可能多地满足企业的采购需求	
响应积极，因此可以最大限度地降低企业进行干涉的需要	
将在长期内连续供应企业所需产品	

总之，供应商应该具备在不需要企业花费时间和注意力的前提下，处理大量常规采购产品业务的能力，它能被企业所提供的业务安排激发起足够的积极性。由于常规型采购产品的支出水平对供应商缺乏吸引力，所以供应商的响应水平就很大程度上取决于其积极性。一些供应商不管业务规模大小都会给公司提供良好的服务，而另一些则不会这样。

评价常规型采购产品的潜在供应商时，企业不必对过多的评价标准进行调查，调查的评价标准越多，企业需要花费的时间和精力就越多。

企业还可以在众多潜在供应商中，只对其中一些可能合适的供应商进行评价。这类企业的采购战略是最大限度地降低以后需要花费的精力，这个目标可能意味着在评价阶段要预先稍微多花费一些时间。

2.2.4　杠杆型产品的供应战略

由于杠杆型产品的支出费用很高，但是可能给企业带来的风险却很低，所以企业的主要目标是尽可能降低采购的价格和成本。

表2－3概括了杠杆型产品的供应战略中包括的要素。有两个会影响供应战略变化的要素：转换成本有多高（如用一个供应商替换另一个供应商所需的成本等）；不同供应商的产品价格是否变化很大。

表2－3　需要长期采购的杠杆型产品的供应战略

供应战略要素	例1：转换成本极高	例2：价格变化小/转换成本极低	例3：价格变化小/转换成本相对较高	例4：价格变化大/转换成本低	例5：价格变化大/转换成本相对较高
供应商数量	1个	很多	1个	很多	2个或3个
合同类型	定期合同——特别是长期合同	即期合同	定期合同	即期合同	定期（框架式）合同——尤其是中期合同

续表

需要的供应商类型	合同期限内成本最低	当前成本最低	合同期限内成本最低	当前成本最低	合同期限内成本最低
期望与供应商建立的关系类型	合作型(一旦“锁定”合作关系，就不再滥用采购的强势)	交易型	交易型(采购适当的强势)	交易型	合作型

供应商关系类型和企业希望签署的合同类型是这里评价的重点。如果企业的转换成本相对较高(如例1、例3和例5)，就应该通过签署定期合同(如果可能的话，合同年限可能是数年)与供应商建立相当长时期的合作关系。

当采购商的转换成本极高时(如例1)，供应商是否准备采取企业所希望的合作姿态，或者是否设法利用其支配地位，将取决于它与企业合作的积极性高低。

另外，当企业的转换成本很低时(如例2、例4)，企业将采取的策略应该是在每次采购时，从成本最低的供应商处进行即期采购。

下面将依次讨论这两种策略，以及这两种策略所包含的供应商关系和要求。

(1) 适用定期合同的测评标准(如例1、例3和例5)。企业当然总是要对与采购要求(如产品与规格要求的一致性和最低废品率等)相关的潜在供应商的综合能力进行评价。企业还需要确定供应商在合同期限内是否能够使企业的成本支出最低，以及在合同期限内，供应商是否能够连续不断地提供采购产品。

企业还应该评估与其要求相适应的供应商在以下各方面的能力：

① 是否使用电子商务。

② 是否能够履行与公司签订的无定额合同中所要求的授权采购义务。

③ 是否使用采购卡。

④ 是否可以合并账单。

⑤ 是否指定客户经理专门处理企业的业务。

(2) 适用现货采购的测评标准(如例2、例4)。当前采购成本最低是进行现货采购的基础，在这种情况下，企业无须再花费时间评价供应商降低成本的综合能力。而且，成本和供应可获得性的评价也可以推后到评价供应商报价的时候再进行。企业将确定，在成本、能力和积极性方面，哪个供应商的综合水平最高，是履行即期合同的最佳人选。在供应商评估阶段，企业只需要研究供应商的产品质量和遵守承诺的交货时间就可以了。

2.2.5　瓶颈型产品的供应战略

瓶颈型产品是那些可能给企业带来很高风险的采购产品，它们可能是非标准型产品，或由于某种原因其生产投入不容易获得的产品。由于此类产品的总体支出水平很低，所以对供应商的吸引力也不大。

对于此类采购产品，企业的最主要也是最难实现的目标是将供应风险降至最低，这些风险一般包括产品质量和供应可获得性等。只有寻找到一个不在乎业务规模的大小，仍然能够

积极地愿意与企业合作的供应商，才能实现这个目标。

表 2-4 概述了针对瓶颈型产品，企业的供应战略应考虑的要素。

表 2-4　需要长期采购的瓶颈型产品的供应战略

供应商数量	1个(也可能2个)
供应商关系类型	做一个“好客户”
合同类型	定期合同(可能持续相当长时间)
供应商类型	
在可能给采购企业带来很大风险的领域具备特殊的能力	
不会滥用其强有力的谈判地位优势	
将在长期内持续供应企业所需的产品	

对于瓶颈型产品，企业最关心的是供应商所提供的产品的质量是否符合要求，以及能否在合同期限内保持供应的持续性。由于企业需要的产品数量相对较少，所以企业不必过于担心供应商的生产能力。

2.2.6　关键型产品的供应战略

关键型产品是同时具备高支出费用水平，以及可能给企业带来高风险这两个特征的采购产品。

表 2-5 概述了当企业为需要长期采购的关键型采购产品制定供应战略时，应考虑的要素。

表 2-5　需要长期采购的关键型产品的供应战略

供应商数量	1个
供应商关系类型	合伙关系
合同类型	长期“合伙”合同
供应商类型	
必须在可能给公司带来最高风险的领域具备特殊能力	
必须长期具备提供低成本和技术领先产品的能力	
公司所需的产品和服务必须属于供应商的核心业务范围	
供应商的业务战略必须与公司的业务战略一致	
供应商必须有稳定的财务状况和持久的市场地位	
供应商必须未与公司的竞争者建立任何优待关系	
供应商不能试图利用其支配地位	

表 2-5 所列的许多因素都与供应商的积极性而非能力有关，这是因为供应商的高积极性是成功的合伙关系的基础。关键型产品的供应商评估需要企业花费大量的时间和精力。

表 2-6 概述了评价关键型产品供应商的适合性时，可以使用的主要评价标准。

表 2-6 评价关键型产品供应商的一些主要标准

采购商的要求	相关因素(适用的)	用于评价供应商的标准举例
在合同期限内能够以最低成本提供产品的供应商	直接原材料成本	采购与供应部门的发达水平和地位
		主要原材料投入的支出水平
	直接劳动力成本	预期未来 5 年的工资水平
	公司管理费用负担	公司管理费用占直接成本的比例
		采取的降低公司管理费用的措施
	生产效率和生产力	产量与所使用的投入和资源(如设备)的关系
		主要生产机器的平均使用时间
		库存水平
		已用于或计划用于提高生产效率的投资
	外向物流成本	供应商与发货点的接近程度以及供应商的物流管理系统
	设计能力	设计人员资质——现状及前景
		产品设计应用软件的使用
		已用于或计划用于提高设计能力的投资
	融资能力	邓白氏(国际上著名的企业资信调查类信用管理公司)信用评级，或银行给予公司的信用等级
		未来投资的可能性
业务战略的一致性	供应商的兴趣	供应商的公司在产品领域、对同一市场的兴趣以及辅助运营战略(如电子商务的使用等)等方面的一致性程度
采购产品属于供应商的核心业务范围	供应商的兴趣	所需产品在供应商核心业务中的重要程度
供应商的市场地位稳定	长期内的供应能力	市场份额和地位
财务状况稳定	长期内的供应能力	由相关评级机构授予的信用等级或进行的详细财务分析
		在详细的财务分析基础上，公司的财务部门所得出的对供应商的看法
对自己的竞争者没有优待关系	符合公司的竞争利益	与公司竞争者的关系性质



2.3 采购需求分析

明确采购需求的目的是指向供应商提供满足用户需求所需的信息。在采购说明中详细说明对需求的预期是非常重要的；否则，供应商可能会满足采购说明的需求，但是可能不能完全满足用户的实际需求。正确而明确的需求说明是采购成本、效果和利润的主要决定要素。

采购说明一般由直接用户单独制订，采购部门往往可以不必参与制订，但是采购部门积极参与采购说明的制订，可以充分发挥采购部门熟悉供应商和市场的优势。

2.3.1 需求的类型

1. 业务性和资本性需求

（1）业务性需求。它们是保持组织日常运转所需要的物品，如生产线上的零部件、维修性供给或办公用品，这些产品一般会在1年内被使用或消耗掉。

（2）资本性需求。它们是组织日常运转中不被消耗掉的固定资产，其使用寿命大于1年，如影印机、运货车辆、机器设备和建筑物等。

这里要注意服务是在短期被提供和使用的，因此有时会被认为是业务性需求。而事实上，有些服务应被认为是资本性需求，如这些服务是与资本性项目（如一个新的生产建筑物）有关的。在这种情况下，可能需要采购工程设计服务，并雇佣建筑工人。这些服务将构成资本项目的成本，因此，应当将它们当作资本项目来对待。

在具体运作中，资本性的开支能导致有利的税收待遇，因此，可以在许多财务会计系统中予以不同的处理。由于这类原因，许多企业均对业务性和资本性采购区别对待。

2. 生产性和非生产性需求

当一家企业实施采购（无论是业务性还是资本性）的时候，都必须考虑不同功能的需求，分别描述如下：

（1）直接功能，即直接制造产品或服务，和（或）向最终消费者提供产品或服务。

（2）支持功能，即从事服务和事务性活动（如会计）以支持直接功能。

直接功能的需求主要与企业产品的生产和服务的提供有关。直接功能也可能需要非生产性的产品成本，如新的计算机软件的培训服务。

采用生产性与非生产性采购的区分方法，比采用直接功能和支持功能采购的区分方法更为合理，分别描述如下：

（1）生产性采购，即企业最终产品的直接组成部分的物品采购，或直接介入生产过程的产品采购，如材料、零部件和生产设备。

（2）非生产性采购，即那些既不构成企业最终产品的直接组成部分，又不是生产过程中所使用的产品或服务的采购，包括非生产性需要的机器设备，维护、修理和运营产品（如备件、工具和燃料）以及办公用品。

一般来讲，生产性和非生产性产品需求的性质是完全不同的，最重要的差别是相关需求

的不确定性。生产性需求的采购，由于其最终需求是外部的，不直接由组织控制，一般更难预测。另外，非生产性需求通常建立在内部计划(如新投资、项目等)基础上，企业可直接控制和安排预算，因此，更易于进行预测。

由此，还可以将4种类型放在一起，得到以下4种需求：

① 生产的业务需求。

② 生产的资本性需求。

③ 非生产的业务性需求。

④ 非生产的资本性需求。

2.3.2 明确采购的产品/服务

1. 明确需要的产品/服务

对于采购的产品首先要考虑它的功能，还要明确它的设计、生产能力、运行的可靠性、对生产制造过程的要求、使用便利程度、耐久性和安装要求，此外，还包括适用性、灵活性、环保性以及处置方式等特殊要求。对于服务产品，可以考虑用服务的产出和结果来具体明确需求。

对采购的产品进行技术性定义，就是确保所明确的质量等级可以满足对其性能的要求，以及明确规定可以接受的质量偏差。同时，为了保证交付的产品能像预期的那样正常工作，还要明确提出测试、检验和质量保证文件的要求，它可以在出现产品或服务不合格或供应商的工作质量不能保证时，确保企业的利益。

2. 明确数量和交付

明确数量和交付，即规定某一产品/服务需要多少，要求供应商何时何地提供。这里的需求可以是一次性的，也可以是一定时期内的连续需求。同时，必须确认在数量和交付方面可以接受的变动范围。

由于交货地点将明显地影响供应商的前置期，即接受采购订单到完成之间的时间，为了将前置期最小化，采购人员也要明确所使用的运输方式。

3. 明确供应商服务与响应

采购人员要确定服务目标，并确认供应商提供的支持和服务等级，并尽量将它具体化。例如，响应能力可具体描述为：“服务台必须每天24h提供有效服务”“对书面询问，在两天之内给予答复”。

对于采购复杂的机器设备时，采购人员要明确：在机器的试运转和运作初始期间，供应商必须提供技术指导和协助工作的天数。另外，供应商提交的报价单中应包含培训要求和确认的维修要求。例如，在一项服务目标中可以提出“维修技术人员在报修通知书发出的12h内赶到现场”的要求。

4. 明确供应商需要的其他信息

采购人员通过提供给供应商必需的其他信息，将有助于供应商更好地理解采购企业的需

求，为采购提供帮助。这些其他信息可以包括明确指出采购中包括和不包括什么、联系人详细情况、买方公司的基本情况和产品或服务的范围以及有关特殊采购的详细要求、任何供应商必须允诺的明确的法律要求（如有关健康、安全、环境标准或进口条例）等。

2.3.3 明确采购数量、具体交付方式与服务要求

1. 确定采购数量与订购方式

在对产品/服务的采购量进行确定时，采购人员应当估计出一定时期内该种产品/服务最可能的需求量。由于企业对采购产品/服务的要求不断变化，所以实际需求量也随着时间而变化。采购人员在与供应商协商长期订购合同时，也需要对以后一段时期内的需求进行估计。另外，库存控制方法同样也要求对未来一段时期的需求量进行估计，以便明确供应前置期、安全库存以及订购数量。因此，采购人员应当尽可能详细地制订采购计划，否则采购的产品/服务的数量就有可能大大地偏离实际需求量。

常用的订购方式主要有以下两种：

（1）定量补货系统。它是指当库存量降到一定水平时，按固定的数量（即基于经济订货批量）进行订购的方式。

（2）定期补货系统。它是指按照固定的时间周期来订购，而订购数量是变化的。在每个订货周期内，为了达到一个比较恰当的最高库存量，要保证订货期内的需求。订货间隔主要是使平均订货量与 EOQ（Economic Order Quantity，经济订货批量）相吻合。

此外，许多公司采取了“准时制”采购方法，供应商直接将采购的物品送到公司的生产线，从而实现了零库存。

订购数量与交货数量并不相同，因为一次订购数量可能包含了订购期间内多次交货的数量。分散交货的方式使得企业进行大批量的采购成为可能，这样既减少了存货持有成本，又减少了订购成本。

还有一种方法是合同订购，也称“一揽子采购”。采购方要在合同条款中详细列出某一时期内全部采购物品的数量（根据需求预测误差），并且在合同项下根据实际需要制订出详细的送货计划。这种方法同样可以减少管理和存货成本。

2. 明确具体交付的方式

1）明确交货次数和送货时间

明确交付包括明确送货的时间和地点及数量，还要明确前置期，即供应商在接单后履行订单的周期。

如前所述，采购方采用的库存补货系统和合同形式会影响订购周期和送货方式。如果一张订单同时包含多种产品，采购方和供应商有必要对每种产品的送货时间取得一致的意见。有时供应商的交货期可能会取决于采购方提供的某些特定的信息，在购买定制产品时就会出现这种情况。订购时，采购方只能够向供应商提供开始准备的时间（如让供应商提前购置前置期较长的物料），在一段时间以后才能提供最终设计方案。为了保证供应商拥有切实可行的前置期，采购方应详细列出什么时间向供应商提供何种信息的计划；如果信息提供得比预定的要晚，其结果将是延迟交货。

采购方还可以通过其他方式来影响供应商的前置期。例如，供应商的设计方案在投产以前要先征得采购方的同意，或者请采购方检验，或者装运前进行检验等，如果供应商定出一个可行的前置期，需求必须明确详细地列出。因为为了赢得一份订单，供应商们可能会不切实际地提出它们不可能履行的前置期，所以一次订购中供应商的交货时间必须是切实可行的。采购方应尽可能地检查这些日期是否现实，如果采购方和供应商之间有过重要的贸易往来的历史记录，这个环节就可以忽略；否则，采购方应实地考察供应商，考察的主要内容包括供应商是否有足够的剩余生产能力，过去的交货履行情况及库存水平等。

及时交货是很重要的，如对于设备的主要部件，采购方应制订出供应商交货的详细计划；又如，一个生产计划要清楚地列出主要生产活动完成的时间。此外，采购方可以要求供应商根据生产计划提供相应的进度报告。运用适当的合同条款，可以进一步保证准时交货，如“清算赔偿金”条款应列入合同。根据这项条款，当供应商没有准时交货时，采购方就可以要求供应商根据合同的规定进行赔偿。

如果在采购方要保证长期得到供应，并且供应市场又不是完全可以依赖的情况下，采购方有可能与一个或多个供应商对需要的某种产品签订长期订货合同。

当采购服务的时候，要了解服务与产品的不同。服务不能被储存，且必须在需要时提供，如饭店服务只有在吃饭的时候提供。这表明必须提前进行详细合理的时间计划，只有这样供应商才能高效率地提供服务。

2）明确交货地点

供应商的前置期和交货的地点密切相关。如果供需双方在不同的国家，采购方可能到供应商所在地去提货，也可能要求供应商向自己所在地送货。在不同情况下，供应商的前置期是不同的。供需双方如果对交货地点的具体规定不重视，这样是很容易引起争议的。

3）运输方式和包装说明

在前置期不能再压缩的情况下，采购方就期望对运输的方式做出具体的规定。例如，空运要明显比海运速度快，但运输成本往往比较高(但并不总是如此)。

采购方在制订货物送达计划时，总是要求越早越好，而供应商则要求有一定的时间限度，如“10～14个星期”。实践中，应该避免使用这样的约定，因为这些约定本身是含糊不清的，并且供应商和采购方的理解也不相同。

在货物运输过程中潜在的货损也应该引起注意，因为货物损坏可能导致货物与说明不符。运输方式对货物损害程度是有影响的，如航空运输中货物损害的风险要低于海上运输。尽管供应商在运输包装方面有足够的经验，但为了使运输中货物受损的风险降到最低，采购方也需要对包装物属性做详细的规定。此外，对于特殊运输也要做出规定，如食品要冷藏运输，易碎品要使用柔软的内包装。

3. 明确对供应商服务的要求

1）供应商响应

供应商响应与供应商的服务水平相关。在可能的情况下，采购方应利用具体的指标明确所要求的服务水准，如“24h的电话服务”“对所提问题，两天之内通过电子邮件做出答复”“更新后的技术手册在要求的24h内送达购买者手中”等。

采购方还可能希望供应商专门指定一名客户服务经理负责答复和处理采购方的需求和问题。

2）技术支持与培训

当采购技术复杂的机器设备时，采购方应该要求供应商必须在机器启动并试运行期间提供相应的技术支持与帮助。此外，采购方还应要求供应商提供技术培训。一份采购说明还可能包括最少要保证多少天或多少小时的技术支持。

3）维护与维修服务

采购方可将维护作为主采购订单的一部分，在订单中做出规定。在这种情况下，修理要求也应明确规定，如“接到机器发生故障通知的 24h 内修理工要及时赶到”，或者“供应商要在接到通知的 24h 内将需要修理的关键零部件送达采购方”。



2.4 制订采购计划

2.4.1 采购计划

采购计划是整个采购管理进行运作的第一步，采购计划制订得是否合理、完善，直接关系到整个采购运作的成败。采购计划是根据市场需求、企业的生产能力和采购环境容量等确定采购的时间、采购的数量以及如何采购的作业。

一般制造企业制订采购计划主要是为了指导采购部门的实际采购工作，保证产销活动的正常进行和企业的经营效益。因此，一项合理、完善的采购计划应达到以下目的：

（1）预估物料或商品需用时间和数量，保证连续供应。在企业的生产活动中，生产所需的物料必须能够在需要的时候可以获得，而且能够满足需要，否则就会因物料供应不上或供应不足，导致生产中断。因此，采购计划必须根据企业的生产计划、采购环境等估算物流需用的时间和数量，在恰当的时候进行采购，保证生产的连续进行。

（2）配合企业生产计划与资金调度。制造企业的采购活动与生产活动是紧密关联的，是直接服务于生产活动的。因此，采购计划一般要依据生产计划来制订，确保采购适当的物料满足生产的需要。

（3）避免物料储存过多，积压资金。在实际的生产经营过程中，库存是不可避免的，有时还是十分必要的。库存实质上是一种闲置资源，不仅不会在生产经营中创造价值，反而还会因占用资金而增加企业的成本。也正因为如此，准时生产和零库存管理成为一种先进的生产运作和管理模式。在企业的总资产中，库存资产一般要占到 20％～40％。物料储存过多会造成大量资金的沉淀，影响到资金的正常周转，同时还会增加市场风险，给企业经营带来负面影响。

（4）使采购部门事先准备，选择有利时机购入物料。在瞬息万变的市场上，要抓住有利的采购时机并不容易。只有事先制订完善、可行的采购计划，才能使采购人员做好充分的采购准备，在适当的时候购入物料，而不至于“临时抱佛脚”。

（5）确立物料耗用标准，以便管制物料采购数量以及成本。通过以往经验及对市场的预测，采购计划能够较准确地确立所要物料的规格、数量、价格等标准，这样可以对采购成本、采购的数量和质量进行控制。

2.4.2 采购需求说明的制订与发布

1. 编制需求说明应该注意的问题

编制需求说明一般由采购方按照具体需求确定。在编制时，一般都会遇到"如何确定标准？如何尽量采购到性价比高的产品？"这些问题。

1）利用外部通用标准进行需求说明编制

一个企业可以拥有自己购买某种产品或服务的标准，但是应该认识到存在广泛被认可，适用于普通产品、服务、工序以及安全要求等的标准，这些标准来源于行业标准、国家标准、地区标准、国际标准，而且这些标准可以通过各种公开渠道获得。这些被广泛认可的标准能够使买卖双方通过使用共同的参数、术语和符号有了共同的语言。因此，企业在花费时间和财力制订自己的规格之前，一定要设法弄清楚是否已有合适的标准。

只有在商品专业性强，不易获得，没有现成标准或者采购价值很高，值得投入时间和精力开发时，企业才会自己开发标准。

2）注意内部标准化问题

在进行需求说明编制时，应该注意内部标准化问题。内部标准化是指在采购产品时，对采购的各种产品在尽可能广的范围内减少不同规格型号的数量。

在企业日常生产和设计中，一般工程师或设计人员往往愿意采用自己的设计和规格，而不愿采用企业内部已有的设计或规格型号，或者未做出尽量使用内部已见成效的设计或规格的努力；有些企业还由于没有配备信息系统，所以无法利用已有的设计或规格。这些因素造成大型企业的多个事业部制组织中内部标准化尤其缺乏。

采用内部标准化的好处主要有以下几点：

（1）可以使企业内部减少开发新的规格所需的时间和精力。

（2）有助于企业集中精力在核心项目上，更好地关注质量，花费更多的时间寻找最佳的供应源。

（3）使企业可以大批量采购较少的品种，进而同少数供应商谈判达成更好的价格。

（4）同少数供应商形成更大的交易量，扩大交易双方的相互影响力，加强交易双方的信任和合作，进而提高供应质量水平。

（5）交易品种的减少将直接导致储存的产品的减少，从而降低安全库存数量，最终降低储存费用。

当然，内部标准化在企业追求自身产品的差异化和具备鲜明特色时并不实用。在这种情况下，多样化的采购更为合适。

3）价值分析和价值工程

价值分析（Value Analysis，VA）和价值工程（Value Engineering，VE）是一种结构性问题的解决方法，用于对特定问题或需求制订最优的解决方案，适合于开发新的设计和改进已有设计。一般来说，价值分析被用于对已有产品重新设计，而价值工程被用于设计新产品。

VA 和 VE 可以用下列公式定义：

$$价值=\frac{功能}{成本}$$

这一公式表明价值是建立在能做什么和花费多少钱基础上的。价值可以通过以下方式得到增值：

(1) 以更低的成本提供同样的功能。

(2) 以同样的成本增加功能的范围和质量。

(3) 功能增加的比例高于成本增加的比例。

在大多数情况下，VA和VE是以最小成本提供所需功能的一种工具，而所需的功能是根据产品的特性(如可靠性、质量和安全性)确定的。

在进行需求编制中应用VA和VE应该认识到，相对于其他解决问题的方法，它的最大特点是着眼点集中在功能上，因此，可能创造出独特的设计方式和理念。

2. 编制需求说明的方法

在制订商品采购规格说明的方法时，既要考虑需采购的产品/服务的属性，又要考虑企业所要达到的总体供应目标与供应指标。编制商品采购规格说明的方法选择没有绝对规则可循，但一般应注意下述情况。

一般供应目标与指标表现在以下4个方面：

(1) 确保所采购产品或服务具有所要求的质量，有时还应具备一定的新颖性与差异性。

(2) 确保所需采购的产品或服务的供应及时可靠。

(3) 可以得到必要的供应商支持(如技术支持、维护和培训等)。

(4) 确保总成本最低。

因此，由供应目标或指标确定的需求说明要考虑供应市场环境。

表2-7列出了供应目标和指标对制订商品采购规格说明的各种影响因素。

表2-7 供应目标和指标对制订商品采购说明方法和类型的影响

供应目标/指标要点	对说明方法和类型的影响
确保产品服务/质量的新颖性和差异性： (1) 有利于优化产品设计。 (2) 确保所采购产品具有最新设计或有助于将本企业与竞争对手在产品/服务方面具有差异性优势。 (3) 确保各供应商一贯地按产品或服务说明供货	(1) 设计过程中运用价值分析/价值工程。 (2) 采用能激励供应商的设计创新能力的性能规范。 (3) 当产品的差异化尤其重要时，采用名牌产品或供应商专有规格。 (4) 采用标准化产品以减少错误的发生。 (5) 当供应商具有高水平的技术和经验时，采用技术规格。 (6) 采用能提高可靠性的质量指标
确保有效供应：确保供应的持续有效，前置期最小化以及及时供货	采用标准化产品以达到在更广的范围内确保供应
确保供应商支持：确保供应商提供必要的技术支持	(1) 采用名牌产品以获得更好的服务。 (2) 在说明中明确所需的技术支持内容

续表

供应目标/指标要点	对说明方法和类型的影响
成本最小化：实现采购价格、获取成本与生命周期成本的最小化	（1）采用价值分析/价值工程，以确保方案的成本最低。 （2）采用能奖励供应商的设计创新能力的性能规范。 （3）采用标准化产品，因为使用标准化比定制设计的成本更低。 （4）避免使用阻碍竞争且牵涉非标准供应商流程的技术规格。 （5）不用名牌产品，因为名牌产品的使用成本高

通常，对有利于提高企业竞争优势的产品，其商品采购说明应选择突出个性的说明，比如加入非常详细的技术规格、铭牌或高水准的性能规格等内容。而对差异性并不重要的产品，采用标准化产品以降低采购成本。采购产品的支出越大，企业越应对此项支出运用价值分析和价值工程技术，以找到降低成本的途径。如果采购产品的支出很小，企业可以直接通过选用常见品牌商品以最简单和方便的方法采购，即使产品成本并不是最低，但是因为整个支出非常有限，并不会影响整体采购成本的上升。图 2.5 所示就是说明的使用方法图。

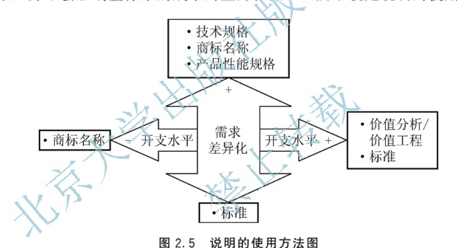


图 2.5 说明的使用方法图

一般编制需求说明应该包括表 2-8 中所列内容。

表 2-8 商品采购说明的内容

产品/服务质量	（1）产品或服务规格必须明确描述所需工程图、设计图等事项，以及必须达到的相关性能和可靠性。 （2）质量检测与测试要求，包括审核文件、亲临现场检验或发运前的检查
数量与交货	（1）所要求的数量。 （2）交货日期和地点及相关交货规定。 （3）交货限制。 （4）特殊运输要求和运输方法。 （5）包装要求。 （6）对于订货时尚不清楚的有关信息，确定通知供货商有关信息的时间。 （7）要求供货商提供按时交货的日程计划，及其对计划执行情况的报告。 （8）如需要，交货前的商品检验要求

续表

服务/响应	（1）要求的服务水平（可以合理地量化）。 （2）要求指定一名“客户经理”。 （3）要求对复杂设备的安装和使用提供技术支持或协助。 （4）要求培训。 （5）要求维护支持和及时供应配件。 （6）对维修请求的响应时间。 （7）管理信息要求
成本指标	（1）最高采购价格。 （2）最高获取成本。 （3）最高总所有权成本。 （4）评价供应商报价的成本基础
联系人信息	联系人名称、地址等
背景和责任范围	（1）有关本公司的基本信息和要求的内容。 （2）供应商的义务，比如设计、生产、交货、维护或操作等方面的义务。 （3）必要时，供应商要负责获取进出口许可证、支付关税、安排清关等
法律要求	所采购产品或服务应遵守的法律
政策要求	供应商应遵守的本企业及其他职能部门的政策

通过表 2-8 可以看到，编制商品采购规格说明要涉及众多人员，所以编制商品采购规格说明是一项团队活动。在编制的初期，采购供应部门的任务是在确保充分了解供应市场环境、保证良好的商业行为，以及必要时促使供应商参与的前提下编制产品和服务说明的。采购供应部门还应该确保供应商从采购说明中获得充分、清晰、简洁、一致的信息。在编制过程中，采购部门一定要重视与供应商的互动，以确保说明的清晰完整。


案例 2-1

采购说明范例

（1）投标供应商注册资本必须在 50 万元以上（含 50 万元），必须要有类似成功案例 3 则以上（含 3 则，合同复印件作为投标书的一部分）。

（2）本次采购项目包括 A 学校体育器材和 B 学校体育器材，是一个整体，不可分割，必须全部响应，否则将作为无效投标处理。

（3）各投标供应商所投产品的质量、技术性能不得低于省市有关教育技术装备的文件要求，否则将作为无效投标处理，即使中标后发现有不符合之处，采购中心和采购人仍有取消合同的权利。

（4）各投标供应商所投产品必须达到国家质量、环保要求，并提供相应的质检报告，质检报告复印件应作为投标书的一部分，如未提供将可能导致无效投标处理。

（5）投标报价应含产品的生产制造、包装运输、施工安装、售后维护等成本费用及相关的所有税费。

（6）任何一家投标供应商中标后，必须根据现场情况提交详细的施工方案，经采购人审核同意后方可施工，并应负责施工现场安全；否则采购中心和采购人可以拒绝支付款项，造成事故损失的应承担全部责任。

(7) 自签订合同之日起20天内必须根据采购人要求将全部货物送至相关学校，并负责安装调试完毕。

(8) 所有货物安装验收合格者，将支付其合同总价款的50%，余款作为质量保证金于验收合格一年后付清。

(9) 服务要求：一是提供不少于3年的质保和7×24h免费上门维护服务。二是质保期内报修后，8h内电话响应，24h上门解决问题。8h内不予以响应，使用方将自行采取必要的措施，由此产生风险和费用由供货方承担。24h内不能现场解决问题的，必须提供备品，以确保使用方正常工作。三是货物开箱后，如采购人发现有任何质量问题，供应商必须立即以同样型号材质的货物在使用方确认的时间内更换，确保其使用。四是质保期内，货物发生严重故障无法修复，或者维修达3次的，必须以同样型号材质的货物予以免费更换。

(10) 在产品的正常使用年限内，如由于产品质量或施工安装问题造成使用方财产损失、人员伤亡的，供货方将作为直接责任人，承担相应的赔偿。

2.4.3 采购计划的编制

采购计划的编制即是确定从企业外部采购哪些产品和服务能够最好地满足企业经营需求的过程，涉及的需要考虑的事项包括是否采购、怎样采购、采购什么、采购多少以及何时采购。好的采购计划可以使企业的采购管理有条不紊地顺利实现，一项完善的采购计划不仅包括采购工作的相关内容，而且包括对采购环境的分析，并要与企业的经营方针、经营目标、发展计划、利益计划等相符合，见表2-9。

表2-9 采购计划的主要内容

部　分	目　的
计划概要	对拟议的采购计划予以简述，便于管理机制快速浏览
目前采购状况	提供有关物料、市场、竞争以及宏观环境的相关背景资料
机会与问题分析	确定主要的机会、威胁、优势、劣势和采购面临的问题
计划目标	确定计划在采购成本、市场份额和利润等领域所完成的目标
采购战略	提供将用于实现计划目标的主要手段
行动方案	谁去做？什么时候去做？费用多少
控制	指明如何监测计划

1. 采购计划编制流程

在编制采购计划之前首先要做自制/外购分析，以决定是否要采购。在自制/外购分析中，主要对采购可能发生的直接成本、间接成本、自行制造能力、采购评标能力等进行分析比较，并决定是否从单一的供应商或从多个供应商采购所需的全部或部分物料，或者不从外部采购而自行制造。

当决定需要采购时，合同类型的选择便成为买卖双方关注的焦点，不同的合同类型或多或少地适合不同类型的采购。常见的合同可分为4种：一是成本加固定费用(Cost Plus Fixed Fee，CPFF)合同，适合于研发项目；二是成本加奖励费用(Cost Plus Incentive Fee，CPIF)

合同，主要用于长期的、硬件开发和试验要求多的合同；三是固定价格加奖励费用(Fired Price Incentive Fee，FPIF)合同，长期的高价值合同；四是固定总价(Firm Fixed Price，FFP)合同，买方易于控制总成本，风险最小，卖方风险最大而潜在利润可能最大，因而最常用。企业采购时可根据具体情况进行选择。

在自制/外购分析和确定所采用的合同类型后，采购部门就可以着手编制采购计划了。采购计划编制主要包括两部分内容：采购认证计划的制订和采购订单计划的制订，具体又可分为8个环节，即准备认证计划、评估认证需求、计算认证容量、制订认证计划、准备订单计划、评估订单需求、计算订单容量、制订订单计划，如图2.6所示。

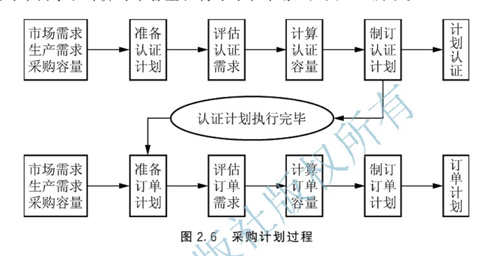


图2.6 采购计划过程

1）准备认证计划

采购计划的第一步是准备认证计划，是做好采购计划的基础，主要包括4个方面内容：接收由开发部门提交的开发批量计划、接收余量需求计划、熟悉准备供应商群体认证环境信息资料、拟订认证计划说明书，如图2.7所示。

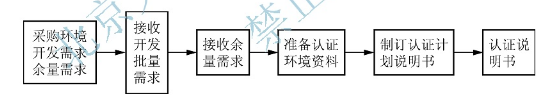


图2.7 准备认证计划过程

(1) 接收开发批量需求。要制订比较准确的认证计划，采购计划人员首先必须熟知开发需求计划。开发批量物料需求通常有以下两种情况：

① 在目前的采购环境中能够找到的物料供应。例如，如果以前接触的供应商的供应范围比较大，就可以从这些供应商的供应范围中找到企业需要的批量物料需求。

② 现有的采购环境中无法提供企业需要采购的新物料，需要企业的采购部门到社会供应群体中寻找新物料的供应商。

(2) 接收余量需求。采购人员在进行采购操作时，可能会遇到两种情况：一是随着企业规模的扩大，市场需求也会变得越来越大，现有的采购环境容量不足以支持企业的物料需求；二是由于采购环境呈下降趋势，使物料的采购环境容量逐渐缩小，无法满足采购的需求。在这两种情况下，就会产生余量需求，要求对采购环境进行扩容。采购环境容量的信息一般由认证人员和订单人员提供。

（3）准备认证环境资料。通常采购环境的内容包括认证环境和订单环境两个部分，认证容量和订单容量是两个完全不同的概念，有些供应商的认证容量比较大，但是其订单容量比较小，有些供应商的情况则恰恰相反。其原因在于，认证过程本身是对供应商样件的小批量试制过程，需要强有力的技术力量支持，有时甚至需要与供应商一起开发；而订单过程是供应商的规模化的生产过程，其突出的表现就是自动化机器流水作业及稳定的生产，技术工艺已经固化在生产流程之中，所以订单容量的技术支持难度比起容量的技术支持难度要小得多。因此，企业对认证环境进行分析时一定要分清认证环境和订单环境。

（4）制订认证计划说明书。做好上述工作后，就要准备好认证计划所需要的材料，主要包括：认证计划说明书(物料项目名称、需求数量、认证周期等)，同时附有开发需求计划、余量需求计划、认证环境资料等。

2）评估认证需求

编制采购计划的第二步是评估认证需求，主要包括分析开发批量需求、分析余量需求、确定认证需求3个方面内容，如图2.8所示。



图2.8　评估认证需求过程

（1）分析开发批量需求。要做好开发批量需求分析不仅要分析量上的需求，而且要掌握物料的技术特征等信息。开发批量需求的样式是各种各样的，按照需求的环节可以分为研发物料开发认证需求和生产批量物料认证需求；按照采购环境可以分为环境内物料需求和环境外物料需求；按照供应情况可以分为直接供应物料和需要定做物料；按照国界可分为国内供应物料和国外供应物料等。对于如此复杂的情况，计划人员必须对于开发物料需求做详细的分析，必要时还应与开发人员、认证人员一起研究开发物料的技术特征，按照已有的采购环境及认证计划经验进行分类。

（2）分析余量需求。分析余量需求首先对余量需求进行分类，前面已经说明了余量认证的产生来源：一种情况是市场销售需求的扩大；另一种情况是采购环境订单容量的萎缩。这两种情况都导致了目前采购环境的订单容量难以满足用户的需求，因此，需要增加采购环境容量。对于因市场需求原因造成的，可以通过市场及生产需求计划得到各种物料的需求量及时间；对于因供应商萎缩造成的，可以通过分析现实采购环境的总体订单容量与原定容量之间的差别得到。将这两种情况的余量相加即可得到总的需求容量。

（3）确定认证需求。根据开发批量需求及余量需求的分析结果，计划人员就可以确定认证需求了。

3）计算认证容量

采购计划的第三步是计算认证容量，它主要包括：分析项目认证资料、计算总体认证容量、计算承接认证量、确定剩余认证容量，如图2.9所示。

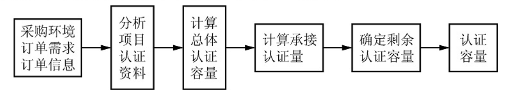


图2.9　计算认证容量过程

(1) 分析项目认证资料。分析项目认证资料是计划人员的一项重要事务，不同的认证项目及周期也是千差万别的。从某种行业的实体来说，需要认证的物料项目可能是上千种物料中的某几种，熟练分析几种物料的认证资料是可能的。但对于规模比较大的企业，分析上千种甚至上万种物料其难度则要大得多。

(2) 计算总体认证容量。一般在认证供应商时，要求供应商提供一定的资源用于支持认证操作，或者一些供应商只做认证项目。在供应商认证合同中，应说明认证容量与订单容量的比例，防止供应商只做批量订单，不愿意做样件认证。计算采购环境的总体认证容量的方法是把采购环境中的所有供应商的认证容量叠加即可，对有些供应商的认证容量需要乘以适当系数。

(3) 计算承接认证量。供应商承接认证量等于当前供应商正在履行的认证的合同量。认证容量计算是一个复杂的过程，各种物料项目认证周期不同，一般是计算要求的某一时间段的承接认证量，最恰当的处理方法是借助电子信息系统，模拟显示供应商已承接认证量，以便认证计划决策使用。

(4) 确定剩余认证容量。某一物料所有供应商群体的剩余认证容量的总和，称为该物料的剩余认证容量，其确定方法如下：

物料剩余认证容量＝物料供应商群体总体认证容量－承接认证量

这种计算过程可以被电子化，一般 MPR 系统不支持这种算法，可以单独创建系统。认证容量是一近似值，仅作参考，认证计划人员对此不可过高估计，但它能指导认证过程的操作。

4) 制订认证计划

采购计划的第四步是制订认证计划，主要包括：对比需求与容量、综合平衡、确定余量认证计划、制订认证计划 4 个方面内容，如图 2.10 所示。

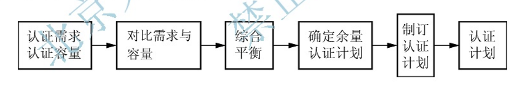


图 2.10 制订认证计划过程

(1) 对比需求与容量。认证需求与供应商对应的认证容量之间一般都会存在差异，如果认证需求小于认证容量，则没有必要进行综合平衡，直接按照认证需求制订认证计划；如果认证需求量大大超出供应商容量，就要进行认证综合平衡，对于剩余认证需求要制订采购环境之外的认证计划。

(2) 综合平衡。计划人员应从全局出发，综合考虑生产、认证容量、物料生命周期等要素，判断认证需求的可行性，通过调节认证计划来尽可能地满足认证需求，并计算认证容量不能满足的剩余认证需求。

(3) 确定余量认证计划。对于采购环境不能满足的剩余认证需求，应提交采购认证人员分析并提出对策，与之一起确认采购环境之外的供应商认证计划。采购环境之外的社会供应群体如果没有与企业签订合同，那么制订认证计划时要特别谨慎，并要由具有丰富经验的认证计划人员和认证人员联合操作。

（4）制订认证计划。制订认证计划是确定认证物料数量及开始认证时间，其确定方法如下：

认证物料数量＝开发样件需求数量＋检验测试需求数量＋样品数量＋机动数量

开始认证时间＝要求认证结束时间－认证周期－缓冲时间

5）准备订单计划

采购计划的第五步是准备订单计划。准备订单计划包括：接收市场需求、接收生产需求、准备订单环境资料、制订订单计划说明书，如图2.11所示。

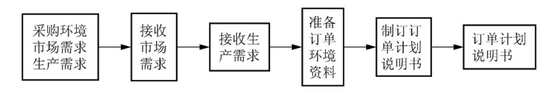


图2.11　准备订单计划过程

（1）接收市场需求。计划人员必须熟知市场需求计划，或者市场销售计划。市场需求的进一步分解便得到生产需求计划。企业的年度销售计划一般在上一年的年末制订，并报送至各个相关部门，同时下发到销售部门、计划部门、要购部门，以便指导全年的供应链运转；根据年度计划制订季度、月度的市场销售需求计划。

（2）接收生产需求。生产需求对采购来说可以称之为生产物料需求。生产物料需求的时间是根据生产计划而产生的，通常MRP是订单计划的主要来源处。为了利于理解生产物料需求，采购计划人员需要深入熟知生产计划以及工艺常识。在MRP系统中，物料需求计划是主生产计划的细化，它主要来源于主生产计划、独立需求的预测、物料清单文件、库存文件。编制物料需求计划的主要步骤如下：

① 决定毛需求。

② 决定净需求。

③ 对订单下达日期及订单数量进行计划。

（3）准备订单环境资料。准备订单环境资料是准备订单计划中的一个非常重要的内容。订单环境的资料主要包括以下几方面：

① 订单物料的供应商消息。

② 订单比例信息。对多家供应商的物料来说，每一个供应商分摊的下单比例称为订单比例，该比例由认证人员产生并给予维护。

③ 最小包装信息。

④ 订单周期。订单周期是指从下单到交货的时间间隔，一般是以天为单位的。订单环境一般使用信息系统管理，订单人员根据生产需求的物料项目，从信息系统中查询了解物料的采购环境参数及描述。

（4）制订订单计划说明书。其主要内容包括订单计划说明书(物料名称、需求数量、到货日期等)，并附有市场需求计划、生产需求计划、订单环境资料等。

6）评估订单需求

评估订单需求是采购计划中非常重要的一个环节，只有准确地评估订单需求，才能为计算订单容量提供参考依据，以便制订出好的订单计划。它主要包括：分析市场需求、分析生产需求、确定订单需求，如图2.12所示。

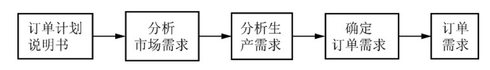


图 2.12 评估订单需求过程

(1) 分析市场需求。订单计划首先要考虑的是企业的生产需求，生产需求的大小直接决定了订单需求的大小。但订单计划不仅仅来源于生产计划，制订订单计划还兼顾企业的市场战略以及潜在的市场需求等；此外，制订订单计划还需要分析市场要货计划的可信度，仔细分析市场签订合同的数量，还没有签订合同的数量的一系列数据，同时研究其变化趋势，全面考虑要货计划的规范性和严谨性，还要参照相关的历史要货数据，找出问题的所在。

(2) 分析生产需求。要分析生产需求，首先要研究生产需求的产生过程，其次分析生产需求量和要货时间。

(3) 确定订单需求。根据对市场需求和对生产需求的分析结果，确定订单需求。通常来讲，订单需求的内容是：通过订单操作手段，在未来指定的时间内，将指定数量的合格物料采购入库。

7) 计算订单容量

计算订单容量是采购计划中的重要组成部分。计算订单容量主要包括：分析项目供应资料、计算总体订单容量、计算承接订单量、确定剩余订单容量，如图 2.13 所示。

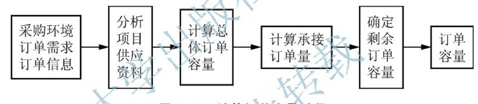


图 2.13 计算订单容量过程

(1) 分析项目供应资料。对于采购工作来说，在目前的采购环境中，所要采购物料的供应商的信息是非常重要的一项信息资料。如果没有供应商供应物料，那么无论是生产需求还是紧急的市场需求，都会出现“巧妇难为无米之炊”的现象。可见，有供应商的物料供应是满足生产需求和满足紧急市场需求的必要条件。

(2) 计算总体订单容量。总体订单容量是多方面内容的组合，一般包括两方面的内容：一是可供给的物料数量，二是可供给物料的交货时间。例如，汽车零部件供应商 A 在 11 月 30 日之前可供应 2 万个轴承(Ⅰ型 1.5 万个，Ⅱ型 0.5 万个)，供应商 B 在 11 月 30 日之前可供应 3 万个轴承(Ⅰ型 1.5 万个，Ⅱ型 1.5 万个)，那么 11 月 30 日之前Ⅰ、Ⅱ两种轴承订单容量为 5 万个，Ⅰ型为 3 万个，Ⅱ型为 2 万个。

(3) 计算承接订单量。承接订单量是指某供应商在指定的时间内已经签下的订单量。例如，汽车零部件供应商 A 在 11 月 30 日之前可供应 2 万个轴承(Ⅰ型 1.5 万个，Ⅱ型 0.5 万个)，若已承接Ⅰ型轴承 1 万个，Ⅱ型轴承 0.5 万个，那么已承接的订单量为Ⅰ型 1 万＋Ⅱ型 0.5 万＝1.5 万个。

(4) 确定剩余订单容量。剩余订单容量是指某物料所有供应商群体的剩余订单容量的总和，其计算公式如下：

物料剩余订单容量＝物料供应商群体总体订单容量－已承接订单量

8）制订订单计划

制订订单计划是采购计划的最后一个环节，也是最重要的环节，主要包括：对比需求与容量、综合平衡、确定余量认证计划、制订订单计划，如图 2.14 所示。

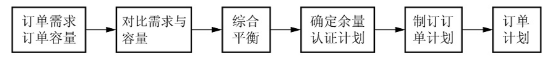


图 2.14 制订订单计划过程

(1) 对比需求与容量。对比需求与容量是制订订单计划的首要环节，只有比较出需求与容量的关系，才能有的放矢地制订订单计划。如果经过对比发现需求小于容量，即无论需求多大，容量总能满足需求，那么企业要根据物料需求来制订订单计划；如果供应商的容量小于企业的物料需求，那么要求企业根据容量制订合适的物料需求计划，这样就产生了剩余物料需求，需要对剩余物料需求重新制订认证计划。

(2) 综合平衡。计划人员要综合考虑市场、生产、订单容量等要素，分析物料订单需求的可行性，必要时调整订单计划以及计算容量不能满足的剩余订单需求。

(3) 确定余量认证计划。在对比需求与容量的时候，如果容量小于需求，就会产生剩余需求，要提交给认证计划制订者处理，并确定能否按照物料需求规定的时间及数量交货。为了保证物料及时供应，此时可以通过简化认证程序，并由具有丰富经验的认证计划人员进行操作。

(4) 制订订单计划。制订订单计划是采购计划的最后一个环节，订单计划做好之后就可以按照计划进行采购工作了。一份订单包含的内容有下单数量和下单时间两个方面，其计算公式如下：

下单数量＝生产需求量－计划入库量＋安全库存量

下单时间＝要求到货时间－认证周期－订单周期－缓冲时间

2. 制订合理、完善的采购计划

市场的瞬息万变、采购过程的繁杂，使得采购部门要制订一份合理、完善，有效指导采购管理工作的采购计划并不容易。采购计划好比采购管理这盘棋的一颗重要棋子，采购计划做好了，采购管理就十有八九会成功，但如果这一颗棋子走错了，可能导致满盘皆输。因此，采购部门应对采购计划工作给予高度的重视，它不仅要拥有一批经验丰富、具有战略眼光的采购计划人员，而且在做采购计划时，还必须抓住以下关键点：知己、知彼、群策群力。

(1) 认真分析企业自身情况，做到“知己”。在做采购计划之前，必须充分分析企业自身实际情况，如企业在行业中的地位、现有供应商的情况、生产能力等，尤其要把握企业长远发展计划和发展战略。企业发展战略反映着企业的发展方向和宏观目标，采购计划如果没有贯彻落实企业的发展战略，可能导致采购管理与企业的发展战略不相协调甚至冲突，造成企业发展中的“南辕北辙”，而且脱离企业发展战略的采购计划，就如同无根浮萍，既缺乏根据，又可能使采购部门丧失方向感。因此，只有充分了解了企业自身的情况，制订出的采购计划才最可能是切实可行的。

（2）进行充分的市场调查，收集翔实的信息，做到“知彼”。在制订采购计划时，应对企业所面临的市场进行认真的调研，调研的内容应包括经济发展形势、与采购有关的政策法规、行业发展状况、竞争对手的采购策略以及供应商的情况等。只有做好充分细致的准备工作，才能最终完成采购计划的制订；否则，制订的计划无论理论上多合理，可能经不起市场的考验，要么过于保守造成市场机会的丧失和企业可利用资源的巨大浪费，要么过于激进导致计划不切实际，无法实现而成为一纸空文。

（3）广开言路，群策群力。许多采购组织在制订采购计划时，常常是仅有采购经理来制订，没有相关部门和基层采购人员的智慧支持，从而失去了实际的资料和最有创造性的建议，而且缺乏采购人员的普遍共识，致使采购计划因不够完善而影响采购运作的顺利进行。因此，在编制采购计划时，不应把采购计划作为一家的事情，应当广泛听取各部门的意见，吸收采纳其合理和正确的意见和建议。在计划草拟成文之后，还需要反复征询各方意见，以使采购计划真正切入企业的实际和特点，适应市场变化的脉搏。

3. 编制和执行采购计划时注意事项

除了把握上述做好采购计划的方法外，采购部门在编制采购计划时，还应注意以下两个问题：

（1）应尽量具体化、数量化，说明何时、何人实施，以便于计划管理、执行和控制。例如，按照生产计划的要求，某汽车制造企业需要在 3 月 15 日之前采购一批汽车配件，那么在采购计划中就应说明这批汽车配件采购的时间、采购的数量、负责采购的人员以及可能选择的供应商等。

（2）应适时对计划进行修改和调整。计划一旦制订，一般应相对稳定，不能朝令夕改，但是市场是不断变化的，而企业往往又是被市场牵着鼻子走的，如果对外部环境的变化置之不理，一味按照原来的计划实施采购，可能会使企业面临极大的风险。因此，在计划实施过程中，采购人员应密切关注市场的变化，当发生未能预期到的变化时，应对计划做出相应调整，还应注意调整和修改不能过多或太随意。

【本章小结】

采购工作并不是简单地进行供应商选择和商品选择，而是一个系统的商品开发、定位，最终为企业提高竞争力服务的过程。

本章通过介绍供应市场分析方法，明确采购需求以及采购的数量、交付方式、服务要求，编制采购需求说明和采购计划，为明确采购商品或服务的地位，进行后续采购各项工作打下了基础。



丰田的 JIT 计划模式

JIT 采购的核心是把供应商纳入自己的供应体系，严格按产出计划，由后工序拉动，实现小批量零库存。丰田公司将 JIT 计划模式发挥得淋漓尽致。

1. 长期能力协调

丰田公司设有生产规划课，专门从事制订长期生产计划，时间跨度为3年。此计划不要求精确的车型和数量，只根据市场走势估计3年内可能要生产的车型和数量，越是往后越不准确。每半年制订一次，滚动制作。此计划需要通知供应链上合作企业，让他们知道丰田公司3年内的生产规模和采购规模，使供应商做好必要的长期生产能力准备，制订相应的长期能力计划。

2. 月度能力协调

月度计划是指制订其后3个月的计划，计划的依据是客户订单和适当的预测。由于丰田公司是按需生产，国外客户的计划主要根据已获得的订单安排，国内客户先按订单安排，不足部分依靠预测方法。国外订单先由当地销售部门汇总形成采购文件，再把全部汇总文件发送到设在东京的海外规划部，汇总整理后送到生产管理部。所有文件信息传达都是通过计算机网络实现的，速度很快，达到准时的要求。由于是按订单排计划，因此车型和数量都确定了。此类计划是滚动制订，第一个月基本上是确定的计划，可以执行的计划。第二个月和第三个月作为内定计划，下一次作计划时再进行调整。这类计划的作用是为各级生产商提供月度的能力、物资与资金准备信息。由于生产对象大致明确，准备工作可以有的放矢。

3. 月生产计划

每月中旬制订下月生产计划，到中旬末计划完毕后，再根据最新订单作微调。到下旬，开始计算该生产计划的全部的物料需求，并决定各种型号的车每天的生产量、生产工序组织、生产节拍计算等。计算由计算机完成，工作量浩大，需要算20 h。该计划生产的车都是有明确客户的，下线就可以提走。该计划的作用有两个：一是是月度可执行的生产计划；二是提供给供应商，做好月度内的供应计划。

4. 日投产顺序计划

准时化生产的准时概念已经以日、小时计量，所以有了月生产计划还不足以实施准时化生产，须进一步制订按日的生产作业计划，而此计划又不同于一般的日计划，其最大特点是除了计划中的品种数量参数外，还有投产顺序，即计算混合装配线上的各种车型的投入顺序。日投产顺序计划提前两天制订，每天做一次，计划只提供给整车总装配线、几个主要部件装配线和主要协作厂商。该计划除了起到一般的日生产作业计划作用外，更重要的是为在全系统实施看板生产做最后的准备。主要供应商在提前两天的时间内接到此计划后立即通过看板系统把采购信息传递到各自的供应商，供应商或制造或发货，保证在第二天各部件装配线按投产顺序计划生产。然后，陆续把部件送到总装配线，保证投产顺序计划的顺利执行。

5. 直供体系

供应商采用直供到下工序生产现场的方式，称为直达供应和直送工位体系。实行协作厂商的产品直达供应，实际上是拉动式生产方式从主机厂到协作厂的延伸。由于取消了有缓冲作用的中间仓库，实行起来的风险增大了。但是，由于丰田的供货体系突出了整体利益，双方的互信互利，质量保证，接收货物质量免检，协作厂又近距离分布在主机厂周围方圆50 km以内。因而实现了重要部件按小时供货，次重要部件按日供货，不重要部件按周供货。据统计，有16%的协作厂按周交货，52%的协作厂按日交货，32%的协作厂按小时交货。

（资料来源：根据 http://wenku.baidu.com/view/2657de2e7375a417866f8f60.html 资料整理）

思考：丰田公司是如何制订生产采购计划的？

【课后习题】

一、单项选择题

1. 保持组织日常运转所需要的是（　　）。

A. 业务性需求　B. 资本性需求　C. 生产性需求　D. 非生产性需求

2. 服务规格中的变量是指（　　）。

A. 物品　B. 人　C. 时间　D. 价格

3. 在一个国家内设立并被允许使用的是（　　）。

A. 行业标准　B. 国家标准　C. 地区标准　D. 国际标准

4. 当所购物品很难描述时应采用的规格是（　　）。

A. 品牌和商标名称　B. 供应商或行业编码

C. 样品　D. 技术规格

5. 新产品的价值工程研究最好在（　　）。

A. 设计阶段　B. 生产阶段　C. 销售阶段　D. 售后服务阶段

二、多项选择题

1. 需求的类型包括（　　）。

A. 业务性需求　B. 资本性需求　C. 生产性需求　D. 非生产性需求

2. 服务规格所包含的类型有（　　）。

A. 运输　B. 广告　C. 薪酬管理　D. 培训

3. 采购说明中，必须明确购买者的联系方式主要包括的信息有（　　）。

A. 技术联系人信息　B. 采购联系人信息

C. 财务联系人信息　D. 总经理信息

4. 制订采购说明时，应考虑的需求有（　　）。

A. 使用者或消费者　B. 机器和设备

C. 原材料和原件　D. 运输、搬运和储存

三、判断题

1. 一个采购说明包含5个方面的内容：产品和服务、数量、交付要求、响应、其他信息。（　　）

2. 需求的类型包括业务性和资本性需求。（　　）

3. 产品规格的“默示的质量”在任何情况下都是充分的。（　　）

4. 服务规格和产品规格完全一致。（　　）

5. AV/VE是寻求价值增值的结构性方法。（　　）

四、简答题

1. 何为业务性需求、资本性需求、生产性需求和非生产性需求？分别举例说明。

2. 简述采购需求说明的编制方法。

3. 简述采购计划的制订步骤。

【实训项目】

一、项目描述

本项目为学校电脑采购项目，于2012年8月23日下达采购中心，被列入政府采购范围。这次联合集中采购计算机为3 120台，涉及120所学校，分布在浦东新区的各个地方，计算机的配置要求高，尤其是120台教师机的配置为当前最先进配置(安装CDRW刻录机、DVD驱动器及128位创新声卡等)，是具有极高性价比的高档多媒体PC。学生用机的数量也具有前所未有的规模。

学生可以通过对项目采购的产品进行分析，确定采购方在供应市场中的地位，从而为下一步确定采购方法和策略服务打下基础。

二、实训任务

1. 教师将学生分成每5人一组，每个小组针对学过的分析方法进行分析。
2. 每个学习小组应做的分析计划如下：

(1) 根据项目背景确定分析目的。

(2) 确定需要的资料以及借助的工具。

(3) 根据分析的任务和项目要求，制订分析步骤和借助的采购模型。

(4) 实训成果：SWOT分析图、供应定位模型图。



第3章 供应商选择与管理

GONGYINGSHANG XUANZE YU GUANLI





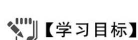
【工作任务描述】

某电子公司的采购经理刚刚获悉，在提供给客户的设计方案中用到的一款IC器件在3个月前供应商就已经停产了。但制造部门已经利用该器件的库存进行了生产，并开始陆续交货。客户现在有新的订单进来，采购部门却无法获得之前所采用的IC器件，而这一器件的库存也已全部用完。现在采用新的器件需要重新设计方案，然后给客户确认，但这一过程至少需要一个多月的时间，可是新订单却要求下周交货。该电子公司没有进行有效的供应商选择和考评，由此造成的问题将直接影响其采购和生产。

供应商选择和管理是采购部门最重要的工作，正确掌握供应商选择的方法，在采购工作中不断进行供应商管理将是企业采购活动的重要保障。

本章涉及的工作任务和要求见下表。

工作任务	工作要求
运用供应商感知模型对供应商积极性进行评价	(1) 掌握供应商考评基本模式以及供应商感知模型理论，为企业正确感知自身在采购中的地位和选择供应商提供帮助。 (2) 正确运用供应商感知模型对4个象限确定采购双方地位
进行供应商调研，设计供应商调研表格和调研内容，并撰写调研报告	(1) 正确掌握供应商调研的方法和步骤。 (2) 正确设计供应商调研表格和调查内容。 (3) 调研报告的内容要体现出调查分析的过程以及得出的基本结论
进行供应商定量评分，并根据评分筛选供应商	(1) 掌握供应商评分的基本步骤和原则。 (2) 按照产品的采购说明正确设定供应商能力选择标准的权重和分值。 (3) 正确评价供应商的能力
进行供应商绩效考评	(1) 掌握供应商绩效考评的目的和原则。 (2) 正确评价供应商在各方面的综合表现



【学习目标】

知识目标	技能目标	重、难点
(1) 了解供应商选择和管理的重要意义和目的。 (2) 具备供应商感知模型、供应商能力和积极性模型、供应商评级方法、供应商调查表编制等知识。 (3) 熟悉供应商选择的步骤。 (4) 了解供应商考评的目的和原则。 (5) 了解供应商激励和供应商开发的相关知识	(1) 掌握对供应商能力进行定量测评的方法。 (2) 掌握对供应商积极性进行测评的方法。 (3) 掌握供应商调查的方法。 (4) 掌握对供应商进行绩效考评的方法要点	(1) 供应商感知模型。 (2) 供应商能力和积极性模型。 (3) 供应商评级方法。 (4) 供应商调查表编制。 (5) 供应商绩效考评



【导入案例】

本田汽车的供应商选择策略

1. 优先选择日系企业

在本田汽车(即指本田汽车公司)的供应商中，日本独资在华的企业约占20%，与日本合资的企业约占45%以上，欧美系的企业约占15%以下，中国企业约占20%。但是，如果按价值比例计算，这些不足70%的日系企业，占采购价值的90%左右，而20%的中国企业，只占采购价值的5%左右。

2. 与供应商建立长期稳定的合作关系

本田汽车与供应商之间是一种长期相互信赖的合作关系。如果供应商达到本田汽车的业绩标准就可以成为它的终身供应商。本田汽车也在很多方面提供支持帮助，使供应商成为世界一流的供应商。

3. 多供货源的策略

本田汽车于1998年开始在中国广州建厂，但从1994年开始，广州本田就开始收集供应商的信息，共

收集了150多家供应商的相关信息。在供应商数量方面，广州本田同样采取多供货源的采购策略，但集中在同一车型的同一材料或零件，则一般集中由一个供应商供货。广州本田的供应商数量较少，有利于保证供应商有足够的产量，便于质量与成本的控制。

4. 实现供应商的协同管理

本田汽车在新产品设计阶段就开始进行质量控制，让供应商的技术人员参与产品设计与研发，共同协调确定所承担的构件质量要求参数。在生产过程中，一旦出现质量问题，本田汽车便及时派遣工程技术人员帮助供应商一起解决。它不是考虑通过不断更换供应商，选择本身即具备很高生产、研发能力的供应商来合作，而是派遣技术与管理人员经常与选定的供应商一起协作，探讨提出质量、技术、管理等问题的解决方案，通过长期培养来提高供应商的能力，与供应商一起成长，实现协同管理。

5. 本地化集聚效应

本田汽车选择的供应商大部分都离自己的公司比较近，不但大大节省了库存、配送等成本，而且可以经常与供应商沟通并对工作质量进行考察。

（资料来源：根据 http://wenku.baidu.com 资料整理）



3.1 供应商管理概述

3.1.1 供应商管理的意义和目标

供应商指的是那些向买方提供产品或服务并相应收取货币作为报酬的实体，是可以为企业生产提供原材料、设备、工具及其他资源的企业。供应商可以是生产企业，也可以是流通企业。企业要维持正常生产，就必须要有一批可靠的供应商为企业提供各种各样的物资供应，因此，供应商对企业的物资供应起着非常重要的作用。采购管理就是直接和供应商打交道而从供应商那里获得各种物资的，它的一个重要工作就是要搞好供应商管理。

供应商管理就是对供应商的了解、选择、开发、使用和控制等综合性管理工作的总称。其中，考察了解是基础，选择、开发、控制是手段，使用是目的。供应商管理的目的就是要建立起一个稳定可靠的供应商队伍，为企业生产提供可靠的物资供应。

企业在供应链管理环境下与供应商的关系是一种战略性合作关系，提倡一种双赢（Win-Win）机制。企业在采购过程中要想有效地实施采购策略，充分发挥供应商的作用就显得非常重要。采购策略的一个重要方面就是要搞好供应商的关系管理，逐步建立起与供应商的合作伙伴关系。

供应商管理的重要性早在20世纪40年代就受到发达国家的重视，随着经济环境的变化，不断地出现新的内容，现在供应商管理已经有了很多优秀的理论和实践成果。

供应商管理的具体目标可以设定为以下5点：

（1）获得符合企业质量和数量要求的产品或服务，尽可能提升企业的核心竞争力。

（2）以合适的成本获得产品或服务。

（3）确保供应商提供最优的服务和及时的送货。

（4）根据所采购的产品特点和不同的供应商发展并维持良好的供应商关系。

（5）开发潜在的供应商。

3.1.2 供应商选择前的准备工作

供应商选择的过程主要包括：从确定进行潜在供应商选择所使用的标准开始，随后以这些标准为基础识别和筛选企业想要选择的供应商，并为实现选择目标收集相关信息。

企业在选择供应商时可以为不同采购需求评价标准设定不同的权重，并根据这些标准给不同的潜在供应商评定等级，从而得到最终的潜在供应商候选名单。评定等级工作完成后，企业还要对所选定的供应商的优势和劣势进行分析，以预测可以从这些供应商中得到哪些服务。然后，企业可以将选择结果记录在其供应商数据库内。企业应该与供应商分享已评定的结果，必要时可以决定采取何种措施帮助供应商发挥其潜力提高供应水平。以上供应商选择过程如图 3.1 所示。

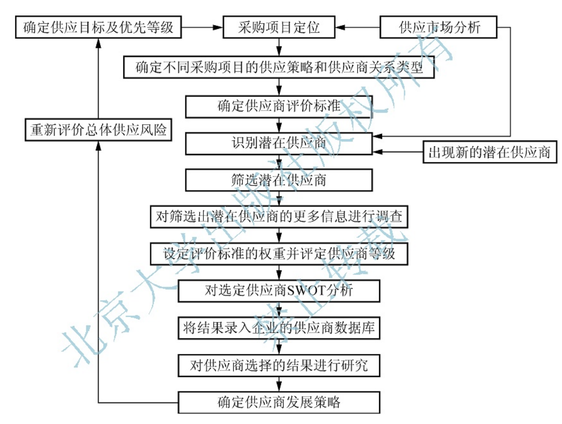


图 3.1 供应商选择过程

如图 3.1 所示，在实施供应商选择的主要步骤之前，企业需要进行各种准备工作。每个阶段的基础准备工作都将对供应商选择的成功与否产生重要影响。

（1）确定供应目标和优先级别。它包括要了解企业采购货物或服务时所需实现的目标及该目标的重要性。这些供应目标一般包括质量、可获得性、供应商支持和总成本等。

（2）供应市场分析。这首先有助于企业了解供应市场总体风险水平，其次可以帮助企业识别和选择最适合自己需求的供应市场细分(如国家、技术和供应渠道等)。这就为企业确定在哪些细分市场中寻找供应商奠定了基础。

（3）采购产品定位。它包括利用供应定位模型，根据采购产品的支出水平和风险级别，确定企业将要进行采购产品的类型是属于常规型、杠杆型、瓶颈型还是关键型的。这将有助于确定某一特定采购产品在供应商选择工作中的优先级别。

(4) 确定不同采购产品的特定供应策略及期望与供应商建立的关系类型。采购产品的类型不同，企业应该采取的供应策略也不同。了解将要与供应商建立何种类型的关系，是成功地实施供应策略和供应商选择的重要基础。

3.1.3 与供应商之间可能建立的关系类型

企业可以利用它所拥有的所有采购优势来满足其供应需要和降低供应风险，并决定与供应商建立何种关系类型，由此来对潜在供应商进行选择。采购方与供应商建立的关系类型是通过契约关系确定的。图 3.2 所示为采购商-供应商关系连续图谱，它说明了一系列最典型的供应商-采购商契约关系，其中最简单的“交易”关系——“现货采购”关系被列在最左侧。随着箭头由左向右移动，采购企业与供应商之间的契约关系逐渐加强，这通常是由于采购企业面临的供应风险逐渐增加而导致的。



图 3.2 采购商-供应商关系连续图谱

(1) 现货采购。是指供应市场的风险很低、竞争激烈且很容易更换供应商，企业主要采用的是一次交易性的采购行为。

(2) 定期采购。是指虽然每次采购是独立的，企业可通过多次采购行为与供应商之间建立起一对紧密的关系。如果企业只与一个供应商进行定期交易，那么这个供应商就是企业的“优选供应商”。但是，企业仍然保留在任意时间更换供应商的权利。

(3) 无定额合同。是指企业与供应商之间签署了有特定价格条款的定期协议，但并没有承诺购买数量。

(4) 定额合同。是指采购商与供应商签订了定期协议，但此协议除了包含价格条款外，还增加了承诺在一定期间内购买数量的条款。

(5) 合伙关系。是指采购与供应商之间的关系非常密切，共同商订采购计划、交换相关信息并共同分担风险。这种关系是建立在相互之间非常信任的基础之上的。

(6) 合资关系。是指两个或多个企业共同组建并拥有另一个企业。这样，这些企业就可以更好地控制供应关系。由于这个合作共同体一般是为了满足采购商的特殊需要而建立的，其他供应源根本没有任何竞争力，所以在这种情况下，买方企业没有必要进行供应商选择。

(7) 内部供应。是指当企业认为外部采购某产品的供应风险非常大时，决定由企业内部供给。在这种情况下不存在采购企业与供应商的关系，供应商选择也没有必要进行。

3.1.4 供应商选择的基本模型

当企业进行供应商选择时，最起码应该考虑两个重要因素：供应商的能力和积极性。因此，可以得到对供应商进行考评的基本公式：

$$绩效=能力\times积极性$$

上式意味着，供应商不仅要有满足企业要求的能力，而且要有完成供应任务的积极性。一个非常积极地要与企业进行合作的供应商，会比一个没有太大兴趣的供应商能够更好地完成供应任务。

一般在评价过程中，企业对供应商能力和积极性水平的要求将很大程度上随其与供应商之间的关系不同而变化，即与企业的采购产品类型相关联。企业试图与供应商之间建立的合作关系越紧密，积极性因素所起的作用就越重要。因此，当企业将要与供应商之间建立伙伴关系，或者将要采购的是供应商不太感兴趣的瓶颈型产品时，积极性因素就是企业需要重点考虑的问题。

企业可以通过把这两个因素(能力与积极性)作为坐标轴上的两个纬度绘制出来，让供应商的潜在绩效可视化。图 3.3 所示为潜在供应商的绩效，该图的两个坐标轴分别代表了供应商的能力和积极性。假如在象限中定位了供应商，那么企业就可以确定最佳采购方式。

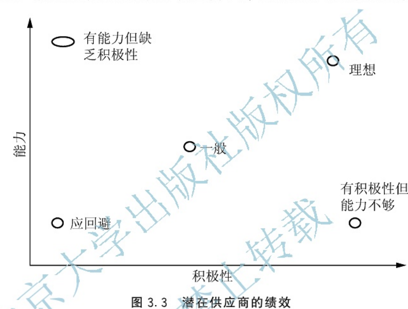


图 3.3　潜在供应商的绩效

在很多情况下，企业能够很客观地对供应商的能力进行评价，而积极性因素几乎是无形的，用系统性的方法进行选择很难实施。因此，企业必须使用更简单、更主观的方法来评定供应商的积极性，其评定结果应被视为指导性而非精确性的结论。



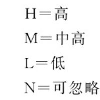
3.2　供应商积极性测评模型

3.2.1　供应商感知模型

供应商感知模型可以帮助采购人员了解供应商有可能以怎样的视角看待采购方的业务，因而可能会以何种程度的积极性与采购方开展业务。

1. 模型的两个纬度

图 3.4 所示为供应商感知模型。数轴上面字母的含义如下：



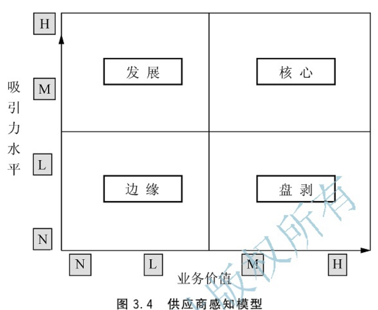


图 3.4 供应商感知模型

下面将介绍企业是如何按照模型中的数轴给供应商定位的。

1） 对于供应商而言采购方提供的业务价值

一个业务机会对供应商越重要，供应商从事该项业务的兴趣就越高。但是，供应商自身规模的大小决定了其对同一个特定数额的业务看法的不同。一个供应商眼中的大额业务，在另一个供应商的眼中可能根本不值一提。因此，通过将采购额与供应商的营业额进行对比，企业就可以确定其采购业务对特定供应商的价值。企业一般可以通过供应商自己（如通过它的年报）或从其他信息来源获得供应商营业额的信息。有了这些信息，就可以很容易确定，在规定期间内（如一年）采购方的采购业务额在供应商营业额中所占的比例，计算公式如下：

$$企业的份额=\frac{企业的采购项目支出}{供应商营业额}\times 100\%$$

如果企业将从同一个供应商处采购几种不同的产品或服务，那么在计算的时候就应该把不同采购产品的支出加在一起，计算出总支出。

例如，从某供应商处采购的预计支出为每年 325 000 美元，供应商的年营业额为 5 000 000 美元，则该企业的采购额在供应商年营业额中所占的份额$=\frac{325\ 000}{5\ 000\ 000}\times 100\%=6.5\%$。

这个 6.5%的份额是高还是低？归根到底，对供应商来讲多大的业务算是大业务？这个问题的答案是相对的，也是难以判断的。但是，该企业大致可以使用表 3－1 中所提供的数字来进行判断。表 3－1 所列为按照企业的采购支出在供应商营业额中所占比例进行分类。

根据表 3－1，前面计算出的 6.5%基本上表明该企业的业务在供应商营业额中占的份额属于中高水平。

这种简单的计算方法可以帮助采购方大概估计自己的采购额在供应商眼中的重要程度。

表3-1 按照企业的采购支出在供应商营业额中所占比例进行分类

类别	比例
高(H)	高于15%
中高(M)	5%~15%
低(L)	0.8%~<5%
可忽略(N)	低于0.8%

2）采购方采购业务对供应商的吸引力水平

除了采购额以外，由于各种原因，不同供应商对企业业务吸引力的看法也不同，供应商通常会从以下角度评价企业一项采购业务的吸引力程度。

(1) 与供应商业务战略的一致性。如果采购方的业务战略与供应商的业务战略高度一致，那么供应商与采购方进行业务合作的积极性就会更高。可以考虑以下因素：

① 采购方的采购产品是否属于供应商的核心业务范围？从供应商的使命陈述或企业战略中可以获得其核心业务领域。

② 采购方打算采购的产品或服务是否属于供应商正在开发但还没有实现的产品线的一部分？

③ 采购方所处的市场是否是供应商正在试图占领的市场？

④ 采购方是否属于供应商愿意与之合作的顾客类型(如企业规模、企业的性质属于制造业还是商业等方面)？

(2) 与采购方进行业务往来的便利性。如果供应商认为与采购方的合作将是便利的、无任何问题的，那么他的合作热情就会更高。可以考虑以下因素：

① 采购所处位置是方便供应商拜访的，还是需要供应商花费大量时间才可到达的？

② 两企业的民族文化是否一致？供应商可能更愿意与自己国家或他所熟悉国家的企业进行合作，而不愿意与一个它不了解的或认为对很多事情的处理方法都不同的国家的采购商进行合作。跨文化和使用不同语言的企业之间进行业务合作变得越来越普遍，但是如果两个企业使用的语言相同，还是能够给业务联系带来许多方便的。

③ 采购方与供应商的信息技术和沟通体系是否相兼容？供应商是否可以使用电子商务设施处理与采购方的业务？

④ 采购方的决策是基于公平可靠原则，并以合乎职业道德要求和职业的方式对待供应商的。

⑤ 供应商是否已经与采购方或其员工建立起任何形式的关系。

(3) 采购的财务状况和付款记录。供应商是否能够预期采购方会按时付款？采购是否能够预付款项？一个新的供应商一定会试图获得企业的信用评级，以此来评价其整体财务状况。供应商还需要了解采购方在处理发票及付款时的效率如何，企业这方面的业绩是否给供应商留下了深刻印象。

(4) 与著名客户交往所带来的商誉。采购方的整体声誉如何？供应商可能觉得在他的客户名单上增加一个知名的、令人尊重的企业将会提高他的商誉。即使这个企业的规模不是很大，但拥有这样一个知名度的客户，可以帮助供应商提高其产品销售或服务的说服力。

(5) 业务发展潜力。供应商可能会试图寻找长期业务扩张和发展机会，这意味着他们希

望评价采购方的总体成长潜力，并评价除目前感兴趣的采购产品或服务之外的未来业务发展前景。如果供应商了解到，采购方目前还从其他供应源采购另外一些他本身也能生产或提供的产品或服务，那么他可能会非常积极地介入并对这个业务机会进行考察。在某些情况下，可能需要既从供应商又从自己企业内部获得相关信息，只有这样才能合理地判断出供应商是如何把你的企业当作他的一个客户来进行评价的。

（6）其他能够表明供应商兴趣的迹象。即使还没有真正与供应商开始业务合作，根据与其已经有过的接触，也能大致判断“供应商有多大兴趣与采购方进行合作”“采购方对他有多大吸引力”等。一些判断依据如下：

① 供应商是主动与采购方接触，还是与此相反？如果供应商采取主动态度，那么是否得出印象——这是经过深思熟虑并有专人策划的，还是只是一个偶然的问询？

② 如果采购方向供应商问询，那么对方的反应如何，反应是否很迅速？

③ 供应商是否很主动地提供有关自己企业背景的资料，如年报、产品目录、宣传手册等。

④ 对于采购方已经提出的要求，如希望得到有关其银行和客户证明人的资料等，供应商是否很好、很情愿地做出响应？

⑤ 供应商在进行沟通时的语气一直是什么样的？是否表现出与采购方进行业务合作的兴趣？

⑥ 供应商是否表现出满足企业需要和要求的意愿？

如果一个供应商在与采购方进行最初接触时给该企业留下了深刻印象，而且随后也表现出非常友好，并以礼貌的、亲切的方式与该企业进行沟通，那么他可能会对该企业产生很大的吸引力。但是，采购方也要谨慎地对待这类第一印象。应该记住，仅仅一个非常热情的销售代表并不能说明他或她所代表的供应商非常有兴趣与本企业进行业务合作。这个销售代表可能只是简单地想从一次性销售中获得佣金收入，如果采购方想与供应商建立长期合作关系，那么就应该努力尽可能多地接触该供应商的员工，以对该供应商有一个全面的了解。

2. 供应商在感知模型中所处位置的含义

1）对4个象限的说明

在供应商感知模型中，一个供应商所处的象限将反映出该供应商对采购方可能持有的态度。

（1）边缘象限。如果采购方的采购额很低，而且也没有其他可以吸引供应商的优势，那么供应商就可能把买方的业务视为边缘象限。

位于此象限中的供应商将把该采购方排在其供应商优先级别名单的最后，而采购方同样也不会对与供应商建立任何形式的合作关系感兴趣。因此，采购方应该避免与对买方持有这种态度的供应商进行业务往来，最多也只能与他们建立最低优先级别的现货采购关系。

（2）盘剥象限。在这个象限中，采购方的采购产品对供应商可能非常重要。但是由于其他原因，该业务对供应商没有太大吸引力。

位于这个象限中的供应商们可能希望不用花什么特别的力气就能与采购方保持业务关系。如果他们认为与买方进行的业务往来是有保障的，那么他们可能会尝试通过如提高价格等，从该业务中获得更多好处。因此，对于采购方而言，仅在有非常少的合作需要时，才考虑与这个象限中的供应商进行交易。但即便是这样，如果想要寻找长期合作关系的供应商，

那么这个象限中的供应商根本就是不合适的。

（3）发展象限。此象限中的供应商认为即使采购方目前的业务量很低，但是此业务的吸引力很大。

此时，吸引供应商的是采购方企业未来发展潜力，因此，为了实现销售额随着时间逐渐上涨的目标，它们准备投入时间和精力与采购方发展长期合作关系。

如果企业只想与供应商建立适度合作关系，那么与这个象限中的供应商开展业务是很合适的。但是，如果真的有充分发展业务的潜力，那么也可以与这个象限内的供应商建立合伙关系。

（4）核心象限。如果一个供应商位于这个象限，那么该供应商很可能把采购方的业务作为其核心业务的一部分。这是因为采购方目前的业务量及长期的发展潜力都很大。

位于这个象限内的供应商会通过投入大量精力，以保持与买方的业务合作。因此，如果采购方试图与供应商建立密切的合作关系并谋求共同发展，那么这个象限内的供应商就很合适。另外，如果供应商依赖于采购方面的业务，那么在与该供应商的关系中采购方就能够处于支配地位，但是即使采购方企业能够受益于这种关系，最好也不要滥用这种支配地位。

2）不同类型采购产品所需的供应商积极性

很明显，供应商对采购方业务的看法与采购方未来能够与供应商之间建立的关系类型间存在相互联系。当进行供应商选择时，企业应该了解这两者之间的联系，它可以帮采购方筛选出与本企业所需的供应商关系完全不合适的供应商。

采购方希望建立的契约关系类型也与采购产品的类型间存在相互关系。这些不同的相互关系见表3-2。

表3-2 采购产品类型与供应商感知之间的关系

采购产品类型	供应商对采购方企业业务的不同看法			
	边缘型	盘剥型	发展型	核心型
常规型	优先级别很低的现货采购		长期合同	
杠杆型		现货或定期合同		定期合同
瓶颈型			长期合同	
关键型				合伙关系

表3-2所列的关系是在每种情况下最可能或最适合建立的关系。例如，当采购杠杆型产品时，采购方可能会与持有“认为买方业务属于盘剥型业务”观点的供应商签署现货或定期合同(很明显，双方都需要使用“强硬”谈判策略)；与持有“认为买方业务属于核心型业务”观点的供应商签署定期合同(这种情况下，买方将占据有利地位)。

3.2.2 供应商的总体积极性水平

供应商的总体积极性水平评价是将如何确定企业的业务在一个潜在供应商心目中的价值以及对它的吸引力水平这两方面因素，与供应商感知模型结合起来，进行供应商评价的一种方法。该方法主要用于对还没有与采购方进行过任何业务合作的潜在供应商的积极性进行评价。

假设，某企业正在评价一家潜在供应商。该企业将可能从这家供应商处采购许多不同的产品。该企业的业务额将占供应商年营业额的6.5%，就像前面已经介绍过的，按照与该供应商进行合作的业务量，这个比例可以被定为“M”（中高）。该企业还仔细评价了其他一些可能会吸引企业与自己开展业务的因素。结论是：该企业对这个供应商的吸引力水平仅仅是“L”（低）。

可以用图3.5所示的供应商感知模型-供应商定位来说明供应商企业进行的这些评价。

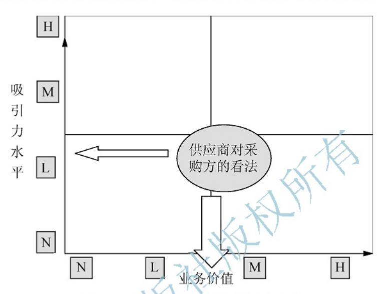


图3.5 供应商感知模型-供应商定位

3.2.3 评定供应商的总体积极性等级

企业一般都希望评定供应商的总体积极性级别，以供最终进行供应商选择时使用。这个评价过程是很主观的。图3.6说明了一个评定供应商总体积极性等级的简单、直观、具有说服力的方法。

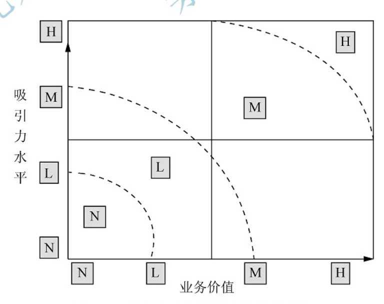


图3.6 供应商感知模型-评定综合等级

可以在模型上增加一组弯曲的虚线，将模型粗略地划分为4个区域，以此来帮助企业完

成最后的测评。如果企业愿意，可以增加更多的级别，但总的来说，这 4 个级别就足够了。

一旦在模型中确定了一个特定供应商对采购方的感知后，就能够确定其总体评定等级了。例如，一个供应商位于感知模型的右上角，其评定等级为“H”（高积极性），左下角为“N”（无积极性）。位于这两个极限位置中间不同位置的供应商将得到“L”（低积极性）或者“M”（中高积极性）。

供应商的积极性不是一成不变的，可能会随着时间的推移而发生变化。作为供应策略的一部分，企业可以采取一些措施，提高供应商的积极性，并使企业对他的吸引力逐渐增强。



3.3 供应商调查与选择

3.3.1 供应商选择标准

建立供应商选择标准的前提是建立供应商选择的指标体系。供应商选择的指标体系是企业对供应商进行综合评价的依据和标准，不同行业、企业、产品需求及不同环境下的供应商评价应是不一样的，但基本都会涉及供应商的业绩、设备管理、人力资源开发、质量控制、价格、成本控制、技术开发、用户满意度、交货协议等可能影响供应链合作关系的方面。

建立选择体系，通常要确定选择的项目、选择的标准、要达到的目标。这些问题明确以后，要有一个选择小组负责某些项目的选择工作，并可针对每一类选择项目制定相应管理办法，才能依此建立选择体系。进行选择的一个重要原则就是公开、公正、公平和科学。

供应商选择主要有两类，一类是现有供应商；另一类是新的潜在供应商。对于现有合格的供应商，每个月作一个调查，着重就质量、价格、交货期、进货合格率、事故、配合度、信用度等进行正常评估，一两年做一次现场评估。要接纳新的供应商，其选择过程要复杂一些，通常是产品设计提出了对新材料的需求，然后再要求潜在的目标供应商提供基本情况，内容包括企业概况、生产规模、生产能力、给哪些企业供货、ISO 9000 认证、安全认证、相关记录、样品分析等，然后就是报价。随后，企业就要对该供应商做一个初步的现场考察，看看所说的和实际情况是否一致。现场考察基本上按对新材料采购质量认证的要求进行，最后汇总这些材料交采购选择小组讨论。在供应商资格认定之后，企业各相关部门，品质部、采购部门等再进行正式的考察。如果正式考察认为没有问题，进行供货期考察之后，就可以小批量供货了。

在实施供应链合作关系的过程中，市场需求和供应都在不断变化，必须在保持供应商相对稳定的条件下，根据实际情况及时修改供应商评价标准，或重新开始新的供应商选择。合格的供应商队伍不应该是静态的，而应该是动态的，这样才能引入竞争机制。也就是要淘汰差的，引入好的，按动态方法选择的供应商基本上是行业内出类拔萃的，也几乎都是主动找上门来的，这也体现了市场经济的特点。

在所有的选择要素中，确定关键的选择因素是非常重要的。毫无疑问，质量是最基本的前提。一般要求自己的产品质量要满足客户的需求，所以就要保证其上游供应商提供的原材料能满足其品质要求。虽然价格因素相当重要，但只有在质量得到保证的前提下，谈价格才有意义。

当供应商对产品的质量有了保证时，价格就成了选择的主要因素。这时要求新的供应商提供一个成本分析表，内容包括生产某一器件由哪些原材料组成、费用是如何构成的、看里面的价格空间还有多少，如果认为有不合理的因素在里面，就应要求供应商进行调整。

在我国，供应商的个人情况也被列为要素之一。我国企业的经营者素质参差不齐，因此，对经营者个人进行选择，在实际操作中的确有一定难度，只能从与经营者接触的过程中去考察。另外，经营者在行业中的口碑也有一定的参考价值，但很难有一个统一的标准。

3.3.2 供应商识别与筛选

企业在对供应商进行客观、系统的选择后，就必须考虑按照选择要求对供应商进行定位和筛选。

1. 供应商识别

1）“等待与观望”法

一般供应商和它们的销售代表总是在四处活动，毕竟供应商之间也在相互竞争，也都在同时寻求更多可以增加市场份额的机会。因此，当供应商出现在企业门前、邮箱中或者电子邮件中时，对供应商进行考察是一个最简单也是最常用的识别供应商的方法。因此，企业最好是耐心等待，而不要急于采取行动。毕竟，在与企业接触的各供应商中，企业有充分的选择余地。

但是要牢记，不仅仅只有供应商之间才存在业务竞争。采购企业本身也在参与竞争，而且还必须至少保持比竞争对手领先一步的优势，那些到你企业办公室进行拜访的供应商也会到你企业的竞争对手处拜访。

除此以外，随着商业全球化及复杂化进程的日益加快，企业不可能仅限于对供应商开发采购产品的行动做出事后反应，而是必须在每个可能的机会出现前抢先行动，寻找其他新的供应源是这个过程中非常重要的、需要持续做出努力的一部分。

主动与企业接触的供应商一般都非常渴望与企业进行业务合作。通过供应商感知模型已经知道，这种积极性是很重要的。但是，这些供应商却不一定是你企业身边最有能力的供应商。实际上，它们当中的一些可能只想利用短期内的商业机会，然后有可能很快就消失了。不管怎样，采购方绝对不能把这些供应商作为唯一的选择。因此，采购企业也要像那些供应商一样积极地寻找新的商业机会，特别是当采购企业处于一个非常激烈的竞争环境中时就更应如此。

2）“吸引与观望”法

为了更好地吸引供应商，可以使采购企业尽量在最广泛的范围内具有知名度，从而最广泛地吸引潜在供应商。但是采购企业可能会面临的新问题是，在被吸引来的供应商中必然也有一些各方面条件都很差的供应商。因此，对吸引来的供应商进行仔细鉴别非常重要。

一般为了扩大采购的吸引力，可以通过诸如专业杂志或其他各种商业信息交换体系等，以及广告形式让供应商了解企业的采购需要。特别是对重要产品的采购，利用报纸广告邀请供应商进行报价是比较普遍的方法，尤其是一些大企业会经常采取这种方法。随着互联网的发展，企业还可以通过自己的网站向供应商传达需求信息，电子商务正在逐渐成为一种崭新的、更有效的宣传方式。

在宣传中要注意到，采购企业通过这些方式公布其采购需求时，表现得应尽可能专业和具有竞争力是非常重要的。企业如果希望吸引供应商，就一定要吸引到最好的供应商。企业网站是企业对外展示的窗口，也是外界对企业的第一印象，而第一印象总是会保持很长时间。尤其当企业的业务规模相对很小时，就必须通过网站及其他方法树立良好的企业形象，让外界认为这是一家管理良好的企业，它有着明确的奋斗目标并知道如何实现这一目标，将会是一个很好的客户。在公布企业目前和预期的需求的同时，还公布关于企业采购供应政策和实际做法的信息，这将是让供应商把企业当作认真的业务合作伙伴的好方法。

3）“寻找与发现”法

除了以上方法外，企业必须从自身角度出发，利用各种方法去寻找并直接接触潜在的、有价值的供应商。

企业可以从对供应市场进行分析开始。首先，这种方法可以帮助企业识别和评价潜在供应市场以及存在的风险和机会，通过对供应市场进行细分以确定最适合企业需要的细分市场（如国家、技术专利或供应渠道等方面）。通过这一分析，企业可以只集中研究最有希望的细分市场，进而更容易地找到最适合的供应商。这样可以使企业节省大量的时间和精力，因为从理论上讲，企业能够对全世界所有可利用的供应商进行调研。此外，企业应该把寻找供应商的努力重点放在具有最高优先级别的采购产品上，也就是重点采购产品上。也应该注意到，根据采购需求识别出一系列令企业满意的潜在供应商是很重要的。如果选出的供应商数量很少，那么就有可能错过供应商之间竞争可能给企业带来好处的机会；而如果选出的供应商数量过多，企业又将在供应商选择过程中花费过多的时间和精力。

2. 供应商筛选

供应商选择过程可能是非常复杂和费时的，尤其是对供应风险和费用支出都很高的关键型采购产品进行的选择。对于这些采购产品，企业需要对潜在供应商的能力和积极性进行深入全面的测评。由于企业不可能对大量供应商都进行这样的评价，所以在着手进行更全面分析之前，企业要尽量将所有不可能满足企业采购需要的供应商剔除。

同样，从另一个极端的角度来说，如果企业正在采购的是常规型产品，那么将会出现大量的潜在供应商。但是，由于这类采购产品的风险和支出很低，不值得企业花费大量的精力，所以企业只想对其中的一小部分进行选择。快速地将大部分不符合要求的供应商剔除，可以使企业只保留最后挑选的供应商，这样企业就可以非常快速地完成选择工作。

简而言之，供应商筛选的目的如下：

（1）快速确定供应商是否值得被全面选择，以免在根本不可能被选中的供应商身上浪费时间。

（2）在适当的情况下，将被选择的供应商数量降低到便于管理的数量。

在供应商筛选过程中很重要的一点就是，选择那些所需相关信息一般很容易获得的筛选标准。企业必须认识到供应商筛选不是一个一次性的过程；相反，企业很可能首先根据一系列初步的标准和信息进行第一轮筛选，然后再进行第二轮或第三轮筛选。每一次筛选，企业都应该挖掘出一些更深入的信息源，同时扩展筛选标准以包含更多其他因素。

下面是一些为进行更深入评价而筛选潜在供应商时，企业可能会使用的标准。

（1）供应商的产品或服务范围是否能够满足企业的需求？

(2) 供应商的产品或服务是否满足企业的最低质量要求?

(3) 供应商是否能够以企业所需的最小/最大数量提供产品或服务?

(4) 供应商是否能够按照企业要求交货?

(5) 价格表所列价格是否在企业可接受的价格范围内?

(6) 供应商是否属于企业愿意与之进行业务往来的类型(如制造业、批发商或贸易商等)?

(7) 供应商是否位于企业所在国家,或是否在企业所在国家设立区域代表处或分销商?

(8) 供应商是否有出口经验?是否在企业所在国或邻近国家进行过任何商业活动?

(9) 供应商的营业年限是否满足企业的要求?

(10) 企业所接触到的有关供应商的信息中,是否反映出供应商存在的某些问题(如财务问题、劳资关系等方面)?

(11) 供应商是否与企业的竞争者之间存在任何合伙关系?

(12) 对企业来讲供应商的规模是否过大或过小(如从营业额、员工数量或资产额等方面)?

(13) 供应商是否拥有以互联网为基础的电子商务设施?

(14) 供应商是否与企业使用同种语言?

这只是一个粗略的清单,在应用时企业必须根据自己的情况和需要进行调整。很明显,到底要筛选出什么样的供应商,还是要由采购产品的类型来决定。常规型采购品筛选标准肯定不同于关键型、杠杆型和瓶颈型采购产品的标准。

在完成了一个或几个阶段的筛选工作后,企业就可以获得一个有限数量的供应商名单,这些供应商将是企业进一步进行全面供应商选择的对象。

3.3.3 供应商调研

1. 获取供应商信息

(1) 贸易与工业目录以及采购指南,包括综合的(如按国家划分的)和专业的(如按行业部门划分的化工业等)。

(2) 区域性贸易和行业期刊,包括有关企业的新闻报道和供应商的广告。

(3) 企业应该经常参加的专业行业交易会和展览会,以及这些活动参与者的名单目录。很多时候,这类展览会都会同时组织供求双方的见面会。

(4) 通过供应市场调查目标所在地的商会、贸易和行业协会以及出口贸易促进会,它们会非常热情地促进其所在地区企业的销售。

(5) 供应市场调查目标所在地的采购协会,该协会的会员正在采购的项目可能与企业从当地供应商处采购的项目一样。

(6) 其他国家设置在企业所在国的官方贸易代表。

(7) 互联网上的信息,包括提供以上所提到的所有信息源使用权的网站。很多网站都包括企业名录、贸易机会、商务新闻以及一些供应商自己的网站。

(8) 企业的商务伙伴,包括相关产品和服务的其他采购方和供应商。企业自己的销售人员可能也会从商务联系与接触中获得一些有关供应商的信息。

这些不同的信息渠道会给企业提供有关供应商的不同类型的信息。这些信息的可靠性和时效性会有很大不同。一些信息渠道的内容可能只包括供应商的名称和地址(有些还包括网址)、商业领域(如生产商还是贸易商等)以及提供的产品或服务的范围。而另外一些网站却可以提供一些更为专业的信息，包括详细分类的所供产品/服务目录、企业设立时间、董事及管理者名单、法律地位、所有权(子企业和母企业)、资本额、营业额、股票交易所内交易的该企业股票的价格走势、员工数量、总企业、分支机构及工厂等的所在地等。

通过商业周刊和互联网搜索有关供应商信息，企业不仅可以对一个完全陌生的供应商有所了解，而且可以很容易地获得企业感兴趣的相关新闻(如新的投资、兼并和收购以及财务状况等)。企业可能还希望通过与供应商直接接触(如电话、传真或电子邮件等)对从其他途径得到的信息进行补充，从而获得一定范围内的补充信息，如供应商是否在企业所在国家设立代表处或分销商等。企业还可以访问供应商的网站，这可以使企业获得更多的有关供应商主要活动、所有者、任务陈述、重点发展的市场区域、政策以及给顾客提供的服务等方面的信息。企业还可以了解供应商是否从事电子商务，以及电子商务的运作方式。供应商的网站还可以决定，该供应商给企业留下了什么样的第一印象，比如是否很严肃认真、试图建立何种企业形象等。

通过上述各种信息源以及通过与不同供应商进行接触，可获得各种信息。在此基础上，企业可以编制出最初的、范围广泛的潜在供应商名单，这些潜在供应商将是企业进行进一步研究的对象。

2. 测评供应商能力和积极性的信息

对供应商进行正式选择前的最后一个步骤是，搜索企业所需的测评供应商能力和积极性的信息。但是，由于将要进行的采购产品类型不同、企业希望与供应商建立的关系类型不同，所以企业希望获得的信息类型的变化也很大。

企业可以通过多种渠道获取这些信息，这些信息可以被归纳为已公开的信息、供应商调查问卷、拜访供应商、供应商的原有客户这几类。

1) 已公开的信息

企业可以通过众多的很容易获得的出版物获取有关供应商的信息。其中一些出版物是书面形式的，但是现在越来越多的是可以通过互联网获得的或者 CD 这样的电子版获取的信息源。

使用已公开的企业信息所需花费的努力是最小的，但是也存在一些问题，例如：获取的信息量有限；信息不会被经常更新；针对每个供应商可获得的信息不同，很难在供应商之间进行比较；所获得的大部分信息都是有关供应商能力方面的，几乎没有关于供应商积极性方面的信息，而积极性在供应商选择中也是非常重要的。

但是对于常规型采购产品所进行的最基本的供应商选择，这些公开的信息就足够了。

如果公开的信息不足以满足企业按照标准进行供应商选择的需要，那么企业就要通过其他途径获得所需的信息。

2) 供应商调查问卷

准备一份调查问卷交给被选择的供应商去完成，是企业可以选择的获取信息的一种方法。问卷中问题的设计原则是：要能确保供应商的回答能够使企业按照已经确定的标准进行

选择。从理论上讲，对于企业可以获取什么样的信息并不存在限制，所以相对于公开信息，这种方法更灵活、更具体。然而，准备一份供应商调查问卷是非常费时的。针对特定的供应商选择准备一份或几份几乎不需修改的调查问卷，可以减少企业所需花费的时间。例如，企业可以为常规型采购产品、杠杆型采购产品、瓶颈型采购产品和关键型采购产品各准备一份问卷，还可以为原材料或标准产品的供应商、定制的设备或服务的供应商分别准备一份问卷。到底使用哪种方法取决于企业的特定需要。

调查问卷这种方法的成功与否取决于供应商所提供信息的质量和全面性。当企业采用这种方法来收集信息时，所面临的一个主要问题是：除非面对的是令它们非常感兴趣的潜在顾客的调查问卷，否则供应商都非常不情愿填写问卷。因此，除非企业能够提供大量的商机，否则经常遇到问卷不被返回的情况。

供应商还可能会快速地填好问卷，但是问卷中并没有提供企业所需的所有信息。一份没有认真填写的问卷也能够说明该供应商对企业的业务根本不感兴趣，而且，缺乏商业道德的供应商可能为了改善企业对他的看法而不如实回答问卷中的问题。在这种情况下，如果需要的话，企业可以要求供应商提交能够支持其答案的证据。

总之，使用调查问卷是一个有用的方法，但前提条件是：供应商在填写问卷时提供的信息要至少能够满足企业对所需信息的最低要求。


【知识链接】

供应商调查表范例

1	企业名称：
2	负责人或联系人姓名：
3	地址：
4	电话：
5	生产特点：成批生产□　　流水线大量生产□　　单台生产□
6	主要生产设备：齐全、良好□　　基本齐全、尚可□　　不齐全□
7	使用或依据的质量标准： a. 国际标准名称/编号______ b. 国家标准名称/编号______ c. 行业标准名称/编号______ d. 企业标准名称/编号______ e. 其他______
8	工艺文件：　　齐备□　　有一部分□　　没有□
9	新产品开发能力：能自行设计开发新产品□　只能开发简单产品□　没有自行开发能力□
10	职工培训情况：经常、正规地进行□　　不经常开展培训□
11	是否经过产品或体系认证：□是______（指出具体内容）　　□否
12	供方企业负责人签名：

3）拜访供应商

除了发放供应商调查问卷外，企业的另一个选择是直接拜访供应商。如果能够做到有计划地进行供应商拜访，再辅之以合适的工具，那么这就是一个全面的供应商考察方法。虽然这是一个既费时又需要大量资金投入的选择，但是它却可能产生最好的效果。如果企业希望与供应商之间建立合作伙伴关系，最应该使用这种方法。从另一个角度讲，如果企业正在进行的是常规型产品的采购或者杠杆型产品的现货采购，那么就完全没有必要使用这种方法了。很显然，只有当供应商对企业的业务非常感兴趣的时候，才能使用这种方法。

对供应商进行拜访或考察的优点如下：

（1）可以获得与评价标准有关的业绩的第一手证据，而不是依靠调查问卷中的二手资料（可能会产生误导作用）。

（2）对于一些“软”标准，如供应商员工的士气以及企业文化等，拜访供应商是唯一的可以得到可靠评价的方法。

（3）可以对“供应商的业务运转情况如何”“业务运转过程是否是高效的”等问题进行直接的判断。

（4）在拜访供应商的过程中，企业可能发现某些与选择有关的其他问题，而这些问题是企业在调查问卷中没有想到的，包括供应商可能不想透露的问题，所以供应商拜访或考察是一种更为周全的方法。

如果希望加强对供应商的拜访或考察的有效性，企业就需要做好准备工作。如果在拜访之前没有进行很好的准备，将导致企业在现场拜访后还要再去寻找补充资料。以下是对进行供应商拜访前应做的准备工作的一些建议：

（1）在拜访供应商至少一周前准备好一份议事日程，并强调说明在拜访过程中要涉及的问题以及希望获得的信息。可以采取拜访前发送问题清单或调查问卷的形式，这也可以帮助供应商尽可能做好准备。但另外，没做任何预先通知的意外拜访能够让企业看到，在不做任何准备的情况下供应商是怎样运作的。特别是当企业对供应商是否坦率产生怀疑，或者企业感到供应商可能试图只展示对其有利的一面而隐瞒不利的一面时，可以做出这种选择。

（2）准备一份全面的调查问卷表，以便团队中的成员可以使用它记录在拜访供应商的过程中所获得的信息。

（3）确保拜访供应商时，企业希望会见的人员能够全部在场。

（4）确保参加供应商拜访的团队成员包含了进行评价所需的各类专家。例如，要想了解供应商的生产效率就需要有精通生产过程组织技术的人员。同样，还可能需要设计、质量控制以及财务等方面的专家。

（5）必须明确说明团队中每个成员的职位和责任，还要指定一个负责人。

（6）团队成员必须详细了解考察要实现的目标。

（7）进行一些出其不意的行动。如要求拜访没有事先安排的部门（如采购和供应部门），不仅要花时间向企业管理者发问，而且也要对企业普通员工发问。

（8）在拜访完成后要马上将刚了解到的情况以文件的形式记录下来。

在进行供应商考察时应注意避免发生以下一些问题：

（1）不要在察看生产区（往往是企业最感兴趣的部分）的时候花费过多时间，从而占用了其他部分的时间。

（2）如果不是，就不要装成一个技术专家。

（3）禁止团队中的任何一个成员透露商业信息（如供应商的竞争者是否以不同的方式处理问题等）。

（4）不要让供应商控制整个拜访过程，这样对方会只向企业展示其想让企业了解的部分。

（5）将花费在吃饭和其他活动方面的时间降低到最少，供应商可能利用这些活动来转移调查者的注意力并占用调查时间。

随着选择内容和目的的不同，企业对供应商考察的要点也不同。对于某些供应商的疑点应展开更仔细的调查，所以供应商拜访或考察中所使用的调查问卷表要因对象不同而有所变化。

4）供应商的原有客户

企业可以通过供应商的原有客户获得对有关供应商业绩的某些特定问题有价值的、独立的看法，如供应商是否能够对客户的质疑做出很好的反应，是否能够按照约定日期交付货物等。当供应商确信没有其他方法可以证明这些方面的业绩的时候，这些原有客户会非常重要。

企业一般都是在很可能向供应商采购时（如在寻找供应源阶段）寻求原有客户的，但是在供应商评价阶段也同样可以去寻求原有客户。

有时候企业很难找到有价值的原有客户，很多原有客户都不愿意谈及对其组织不利的问题。因此，有时候通过如电话等途径与原有客户之间进行的非正式谈话会更有效。

另外，在有些情况下企业去拜访一个或几个供应商的客户也是很有效的方法。例如，如果企业正计划让一个承包商承建一座厂房，那么就应该去参观一座该承包商以前建造的厂房，这样才能对该承包商的施工质量有一个真实的了解。通过与这些客户的管理者和员工进行交谈，企业还可以更多地了解供应商在哪些方面具备优势、在哪些方面处于劣势。

供应商一般都会给企业介绍那些能够提供对其有利证明的客户，并尽量避免让企业接触到有可能提供不利证明的客户。因此，企业应该尽量随机地从供应商的客户名单中进行选择，这样才能确保供应商提供给这些客户的产品或服务与企业要采购的产品或服务之间具有可比性。

除了原有客户之外，企业还可以要求供应商提供与其有业务往来的其他证明人，如供应商的银行、货运代理企业、商检企业、保险企业以及上游供应商等。例如，作为证明人的银行，或许能够证明该供应商的财务状况是否良好。

3.3.4 供应商评级方法

在对供应商进行了识别、筛选，获取了有关供应商的信息后，接下来就需要将已知结果结合在一起，通过可以测量的标准选择供应商。

1. 设定供应商能力选择标准的权重

企业在进行供应商评级之前，必须考虑如何将选择标准转变为可用于测量的标准。标准的可测量性是企业客观地评价供应商的前提。

1）供应目标是设定选择标准权重的基础

如何设定选择标准的权重与企业采购产品的供应目标有关。供应目标的优先级别取决于

采购产品的性质以及该采购项目对企业的影响，如一些采购项目享有最高优先权的供应目标可能是获得合适的设计和质量，成本可能只是第二位考虑的因素。这可能是因为该采购项目的设计和质量会对企业的竞争力以及盈利能力产生重要影响。有时，又可能是成本成为最重要的因素，如在采购需要支付大量资金的标准化产品时，需着重考虑成本问题。

由此，企业应该在明确采购要求和供应计划的最初阶段就制定出供应目标。将供应目标和供应市场条件的评价结合起来，企业就可以制定出有效的供应策略，包括确定与采购产品的一个或几个供应商之间应建立何种关系等。这时，企业就可以利用这些结果和有限级别设定评估标准的权重了。

2）确定权重

确定权重也就是企业按照自己设定的重要性顺序排列采购产品，并且量化这个顺序。



案例 3－1

测量设备采购

某公司正在采购的是一套非常灵敏的测量设备，每套设备由 8 个部件组成，此设备对该公司检测其产品的质量非常重要。虽然这套设备比较昂贵，但是所需花费的资金量并不是非常多。该设备最关键的是能否精确地运作。在使用时，该设备需要技术娴熟的工人经常对其校准才能确保此设备精确地运行，但是该公司内部缺乏这样的员工。由于此设备的停工检修会导致该公司整个生产线的停顿，所以此设备必须具备非常低的检修停工率。该公司需要此设备能够连续工作 6 个月，而且需要确保此设备的预期有效使用年限为 10～15 年。

对于案例中的采购产品，首先进行供应定位，可以将它定位为瓶颈型采购产品，该公司可以确定以下评价标准：一致性规格、产品可靠性、交货提前期、备件的持续可获得性、技术支持、产品生命周期成本。

以上每一个标准都能够被分解成一系列组成部分。比如产品可靠性测评标准可以分解为：平均无故障时间、检修停工率、耐用性。

接着就是用一个数值范围(如 1～10)为每一个测评标准确定权重，数值范围设置主要看是否符合实际需要。例如，用 1 代表“最低要求标准”，用 10 代表“绝对需要的对合同成功起关键作用的标准”。任何标准都可以被赋予在数值范围内这两个极限数值之间的一个权重，每个标准对该公司的重要性决定了该标准的权重。该权重的设定也同时取决于公司已为采购产品确定的供应目标、该供应目标对公司的重要性以及实现该目标的难易程度。

随后，必须将每个标准的总权重分配给它的各个组成部分。例如，可以对可靠性标准进行如下分配：

测评标准：可靠性(10 分)
⇒低平均故障间隔期(3 分)
⇒低检修停工率(3 分)
⇒设备耐用性(4 分)

表 3－3 罗列了本例中对每个标准和其组成部分进行权重值划分时所采取的方法，还显示了受各标准影响的主要供应目标，如质量(Q)、供应的可获得性(A)、供应商响应(R)或成本(C)等。在表 3－3 的末行可以看到分配给这些标准的权重总和。

表 3-3　某测量设备测评标准

案例：测量设备采购　　采购品项类型：瓶颈型		
测评标准 （以及被设定不同权重的各组成要素）	总权重 （1～10）	供应目标
1. 技术性能 测量精确度(10)	10	Q
2. 产品可靠性 (1) 低平均故障间隔期(3)。 (2) 低检修停工率(3)。 (3) 设备耐用性(4)	10	Q
3. 交货提前期 主要设备的交付(9)	9	A
4. 零部件的持续可获得性 (1) 提供供应持续性(1)。 (2) 财务稳定性(3)。 (3) 供应商的核心产品(3)。 (4) 可维持的市场地位(3)	10	A
5. 技术支持 (1) 设备安装与调试(2)。 (2) 准备进行现场员工培训(3)。 (3) 对问询的响应时间(2)。 (4) 对保养与修理要求的响应时间(3)	10	R
6. 产品生命周期成本 (1) 产品定价(1)。 (2) 折扣(1)。 (3) 零部件成本(2)。 (4) 员工培训成本(1)。 (5) 技术维护成本(2)	7	C
总　值	56	

2. 评定潜在供应商能力的等级

在对每个测评标准设定了权重后，下面的问题是如何参照每个测评标准来衡量企业所调查的潜在供应商。

1）确定选择类别的值域和分值

企业在实际评定供应商的等级时，必须首先确定与每个测评标准的各组成要素相关的供应商的绩效的可能范围。

例如，以采购测量设备时考虑的组成要素之一——平均故障间隔期为例，假设对于这个组成部分，企业可接受的最低水平或底线是：在两次故障之间该设备可以连续运行至少120天。

另外，如企业在采购计算机耗材时可接受的底线是：一般情况下，供应商的交货提前期为1个工作日。

企业掌握了这些极限值，就可以根据位于每个底线上和底线下的供应商绩效形成一系列可能的绩效类别。一些供应商的绩效可能超过了底线，但另一些可能比底线低，必须要给每一个绩效类别确定一个分值。

再对以上案例进行研究，见表3-4。

表3-4 测量设备的供应商绩效类别表

供应商绩效类别——测量设备 选择标准的组成要素：平均故障间隔期				
不能接受的——不符合任何合理标准的要求	可能无法被接受——仅仅符合最低要求	可接受的(底线)	可接受的——符合所有要求而且还超过了部分标准的要求	可接受的——超过了所有标准的要求
0	1	2	3	4
故障间的平均间隔期低于100天	故障间的平均间隔期为100～<120天	故障间的平均间隔期为120～<130天	故障间的平均间隔期为130～<150天	故障间的平均间隔期等于或高于150天

在表3-4中，设定的5个绩效类别的分值都在0～4分。企业的需要不同，则希望赋予各绩效类别的分值体系也不同。

2）利用测评标准和分值来评定供应商的能力等级

一旦确定了与每一个测评标准的组成要素相对应的供应商绩效类别的值域以及每个类型的分值体系后，企业就可以进入完成评定潜在供应商的能力等级的阶段了。这个阶段企业所要做的所有事情就是，按照已经确定的类别评价每个供应商的绩效，并赋予相应的分值。

假设企业已经对希望采购的测量设备的3个潜在供应商进行了这些选择工作，对测评标准组成要素中的平均故障间隔期评价的结果见表3-5。

表3-5 供应商绩效打分表

供应商	给供应商绩效打分——测量设备 选择标准的组成要素：平均故障间隔期				
	不能接受的——未符合任何适当标准的要求	可能不会被接受——仅仅符合最低要求	可接受的(底线)	可接受的——符合所有要求而且还超过了部分标准的要求	可接受的——超过了所有标准的要求
	0	1	2	3	4
	故障间的平均间隔期低于100天	故障间的平均间隔期为100～<120天	故障间的平均间隔期为120～<130天	故障间的平均间隔期为130～<150天	故障间的平均间隔期等于或高于150天
供应商A				X	
供应商B			X		
供应商C				X	

根据这个特定测评标准的组成要素对3个供应商进行评价的结果是：供应商A和C各得3分，供应商B得2分。

根据每一个测评标准的组成要素进行评价后，企业就可以得到每一个供应商的一组分值。但要注意，每一个测评标准的组成要素都被设定了不同的权重。因此，企业必须将每个供应商的单个得分乘以赋予相应测评标准组成要素的权重。

由于赋予测评标准组成要素“平均故障间隔期”的权重是3，所以上面的3个供应商的加权得分就分别为：供应商A和C为3×3分＝9分，供应商B为3×2分＝6分。

通过继续对采购测量设备的所有标准的组成要素进行同样的计算，企业得到的3个供应商的得分情况见表3－6。

表3－6　供应商能力评价表

供应商能力评价——测量设备						
选择标准（包括被设定了不同权重的各组成要素）	供应商A		供应商B		供应商C	
	得分	加权得分	得分	加权得分	得分	加权得分
1. 技术性能						
测量精确度(10)	4	40	1	10	2	20
2. 可靠性						
(1) 平均故障间隔期(3)。	3	9	2	6	3	9
(2) 检修停工率(3)。	3	9	2	6	2	6
(3) 设备耐用性(4)	4	16	2	8	3	12
3. 交货提前期						
主要设备的交付(9)	2	18	4	36	3	27
4. 供应范围——零部件的持续可获得性						
(1) 提供供应持续性(1)。	3	3	3	3	4	4
(2) 财务稳定性(3)。	3	9	3	9	1	3
(3) 供应商的核心产品(3)。	4	12	2	6	3	9
(4) 可维持的市场地位(3)	4	12	2	6	0	0
5. 技术支持						
(1) 安装与调试的技术支持(2)。	2	4	3	6	3	6
(2) 准备进行现场员工培训(3)。	2	6	4	12	3	9
(3) 对问询的响应时间(2)。	3	6	3	6	2	4
(4) 对保养与修理要求的响应时间(3)	3	9	4	12	2	6
6. 产品生命周期成本						
(1) 产品定价(1)。	1	1	3	3	4	4
(2) 折扣(1)。	2	2	2	2	3	3
(3) 零部件成本(2)。	1	2	3	6	1	2
(4) 员工培训成本(1)。	1	1	4	4	2	2
(5) 技术维护成本(2)	1	2	3	6	1	2
满分＝224　加权得分总计		161		147		128

表 3－6 中任何一个供应商的满分都是 224 分，计算方法如下：

$$\left(\begin{array}{l}\text{所有测评标准组成要素的}\\\text{权重总和}\end{array}\right)\times\left(\text{组成要素的满分}\right)=56\times4\text{ 分}=224\text{ 分}$$

针对每一个选择标准的组成要素，将供应商的得分乘以该组成要素的权重就计算出了供应商该项的加权得分。将所有加权得分相加就得到了表 3－6 所示的各供应商的总分。

供应商能力的总分显示在表 3－6 的末行。用每个供应商的总分除以满分，就可以得到供应商的综合能力等级，分别如下：

供应商 A　161÷224≈72％
供应商 B　147÷224≈66％
供应商 C　128÷224≈57％

由此可知，供应商 A 的等级最高，C 最低，B 位于他们二者之间。

在使用以上方法评级时，还需要考虑以下几个问题：

(1) 对供应商的评议。当针对每一个测评标准的组成要素给供应商打分时，可以增加一段注释来说明打分所依据的基础。这可以帮助企业了解和记住某供应商在相应领域的特殊优点或缺点。

(2) 得分或不得分。在上述介绍的体系中，每个测评标准都有一系列的可能分值(在上述案例中是 0～4 分)。但是，在某些情况下，可能只存在两种选择：供应商或者能够满足标准的要求；或者不能。两者之间不存在任何实值值域，在这种情况下，只能根据具体情况简单地给供应商打 4 分或 0 分。

(3) 排除标准——可接受的最低绩效标准。如果供应商的绩效没有达到某测评标准的可接受水平或底线，那么该测评标准对于企业来讲就是一个决定“发展还是中断”与潜在供应商合作关系的标准。例如，在上述案例中，企业可以把供应商能否达到“测量精确度”的底线当作一个不可或缺的标准。也就是说，任何此项得分低于 2 分的供应商就会被自动排除在可以被进一步考察的供应商范围之外。在上述案例中，供应商 B 就将被淘汰出局，因为它的此项得分只有 1 分。这些标准就被称为“排除标准”，企业可以根据特定的采购要求决定排除标准的数量。

(4) 可接受的最低额定值。另一个将供应商排除在进一步考虑范围之外的方法是设定一个应达到的最低额定值，例如，企业可以设定满分的 50％(如加权得分总计为 112 分)为可“通过”的测量设备供应商的最低额定得分值。在上述案例中，所有供应商的得分都超过了这个下限。

3. 将能力等级与积极性等级综合在一起

企业对潜在供应商的最终评价要同时考虑到供应商的能力和积极性两个方面。

假设企业不仅对测量设备的 3 个潜在供应商的能力进行了评价，而且还用前面介绍过的模型对供应商的积极性水平进行了认真评价。3 个供应商的评价结果如下：

供应商 A　M(积极性水平中高)
供应商 B　H(积极性水平高)
供应商 C　L(积极性水平低)

现在可以将能力和积极性这两个因素合并在一个图表中了，3 个被评价的供应商的评价结果如图 3.7 所示。

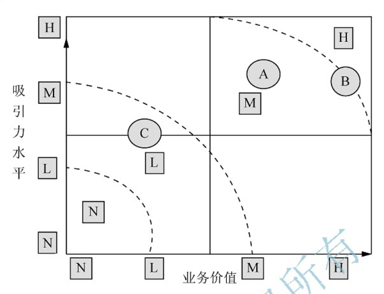


图 3.7　评定供应商的等级：能力与积极性

就像在其他类似的图表(如供应定位模型和供应商感知模型)中曾经做过的一样，用弯曲的虚线将图 3.7 划分为 H、M、L 和 N 这 4 个区域。这 4 个区域可以帮助采购公司在综合考虑能力和积极性的基础上，得出 3 个供应商的最终等级。最终评价结果如下：

由于供应商 B 横跨了 M(中高)区域和 H(高)区域，所以得到的级别最高。供应商 A 正好位于 M(中高)区域，而供应商 C 位于 L(低)区域。最后一个供应商可能会被采购公司排除在进行进一步考察的范围之外。

3.3.5　候选供应商分析

候选供应商分析是在供应商量化测评后进行的，主要是对已经候选的供应商进行 SWOT 分析。

SWOT 分析是对刚刚进行的严格的、系统性的供应商选择非常有益的补充。它可以让企业对供应商的主要特点有一个更全面的看法，而且还有助于企业了解这些特点对企业的真正意义。SWOT 中 4 个字母分别代表的是：优势(Strengths)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)、威胁(Threats)。

供应商的优势是其最有能力给企业带来好处的方面。供应商的劣势是其最让企业担心的因素，因为这些因素可能会导致企业采购业务的失败。通过将一个供应商的优势和劣势与企业自身的优势和劣势相对比，企业就可以了解双方间有哪些优势和劣势可以相互弥补。如果一个供应商的优势只能使其在与企业合作时处于非常强有力的地位，并因此削弱了企业的谈判地位，那么这些优势就只能让企业产生忧虑，当企业处于弱势的时候就更是如此。

企业通过对各自的优势和劣势以及它们之间的相互关系进行分析，就可以对与供应商之间的关系可能给企业带来什么样的市场机会或产生什么样的威胁有一个总体的评价。

通过供应商选择和 SWOT 分析可以将所选择的供应商归类，以方便进行定性管理，可供参考的分类有以下 5 种。

1. 合格的供应商

满意的(或有预备资格的)供应商是指已经达到采购商的筛选、评价和选择过程要求的供应商。

2. 可信任的供应商

可信任的供应商是指那些已经令采购企业满意地完成了试订单交货，从而比“被认可的供应商”更让企业信任的供应商。换句话说，就是已经在实践中证明了其能力和积极性的供应商。

3. 优选供应商

优选供应商一般是指比“合格的”和“可信任”的供应商更让企业满意的供应商。根据以往绩效，它们已经显示出了始终如一地按照企业在质量、交货、价格和服务等方面的要求提供供应服务的能力。它们积极地对企业的意外要求(如数量和规格方面的变化等)做出反应，而且在处理服务问题时的效率也很高。它们主动提出更好的解决方案，寻找更好地满足企业需要的方法，并就将要出现的、可能会影响产品供应的问题事先提供有关信息。

4. 认证供应商

认证供应商是指为了建立一个更全面的多企业质量管理体系，其整个企业的质量控制体系已经与采购企业的质量管理体系(在采购企业标准基础上)合为一体的供应商。这种方法通过消除重复劳动，并确保使用标准质量控制程序和信息源，以帮助企业降低与质量相关的成本。

5. 丧失资格的供应商

丧失资格的供应商(或“黑名单”)是指无法满足采购企业在供应商选择过程中制定的标准的供应商，或者没有履行以往合约的供应商。使一个供应商丧失资格仅是在该供应商进行了最大努力却不能改正相关问题时，企业能够使用的最后手段。

因此，取消供应商资格的主要标准在于供应商缺乏能力，或缺乏按照企业要求执行供应任务的意愿。当企业发现供应商有违法或违反职业道德的行为，或违反了企业制定的政策(如有关社会、环境等其他问题)的时候，这些供应商也会被列入黑名单中。

3.3.6 供应商选择结果反馈

企业在进行完供应商选择后应该与其分享评价结果。这样做不仅可以帮助供应商改进工作，从长远看这对企业也是有好处的。一般那些已作为候选人的供应商当然是对企业最为重要的，但那些仍有待于克服某些缺点的供应商也很重要。让这些供应商了解这些劣势，并认识到如果能够克服这些缺点就会得到提高，可以使它们未来真正成为企业的供应商。

在向供应商通报评价结果时，企业只能给供应商提供有关其自己企业的信息，而不能向其泄露任何企业获得的有关其竞争者的信息。这对企业是非常重要的，这也是商业职业道德的基本准则。

由于反馈是一个双向过程，企业也应该在这个时候努力获得有关供应商作为企业的潜在客户对企业的看法。这样，双方都可以采取措施克服劣势，并增加建立真正的业务合作关系的机会。



3.4 供应商管理

3.4.1 供应商绩效考评与管理卡

供应商的日常管理主要是建立供应商绩效考评体系，也就是建立一套行之有效的供应商管理制度。

1. 建立供应商管理制度——供应商绩效考评

供应商绩效考评是对现有供应商的日常表现进行定期监控和考核。传统上，虽然一直也在进行供应商的考核工作，但是一般都只是对重要供应商的来货质量进行定期检查，而没有一整套的规范和程序。随着采购管理在企业中的地位越来越重要，供应商的管理水平也在不断上升，原有的考核方法已不再适应企业管理的需要。

1）供应商绩效考评的目的

供应商绩效管理的主要目的是确保供应商供应的质量，同时在供应商之间比较，以便继续同优秀的供应商进行合作，而淘汰绩效差的供应商。供应商的绩效管理同时也可以了解供应存在的不足之处，并将其反馈给供应商，促进供应商改善其业绩，为日后更好地完成供应活动打下良好的基础。

2）供应商绩效考评的基本原则

（1）供应商绩效管理必须持续进行，要定期地检查目标达到的程度。当供应商知道会被定期选择时，自然就会致力于改善自身的绩效，从而提高供应质量。

（2）要从供应商和企业自身各自的整体运作方面来进行选择，以确立整体的目标。

（3）供应商的绩效总会受到各种外来因素的影响，因此，对供应商的绩效进行选择时，要考虑到外在因素带来的影响，不能仅仅只衡量绩效。

3）供应商绩效考评的范围

针对供应商表现的考评要求不同，相应的考评指标也不一样。最简单的做法是仅衡量供应商的交货质量；成熟一些的除考核交货质量外，也跟踪供应商的交货表现；较先进的系统则进一步扩展到供应商的支持与服务、供应商参与本公司产品开发等表现，也就是由考评订单履行过程延伸到产品开发过程。

4）供应商绩效考评的准备工作

要实施供应商考评，就必须制定一个供应商考评办法或工作程序，作为有关部门或人员实施考评的依据。实施过程中要对供应商的表现如质量、交货、服务等进行监测记录，为考评提供量化依据。考评前还要选定被考评的供应商，将考评做法、标准及要求同相应的供应商进行充分沟通，并在本公司内对参与考评的部门或人员做好沟通协调。供应商考评工作常由采购人员牵头组织，品质、企划等人员共同参与。

2. 建立管理卡

建立供应商管理卡主要是为日常供应商考核提供连续和真实的资料。表 3-7 为某供应商评价表范例。

表 3-7 某供应商评价表

编号：

日期：　　年　月　日

合同编号	供应商名称	供应产品名称/编号

供应商简介：

经办人：

评价内容

进货物资质量控制方式(在(　　)内标注√)：
进货检验(　　)；进货外观验证(　　)；本公司到供方现场验证(　　)；
顾客到供方现场验证(　　)；顾客到本公司现场验证(　　)。

质量得分(占 60%)：(合格批次/到货总批次)×60

评价者：

到货批次		合格批次		质量得分	

按期交货得分(占 20%)：(按时到货批次/到货总批次)×20

评价者：

到货总批次		按时到货批次		按时交货率	

其他情况(占 20%，包括产品价格、包装质量、售后服务、配合度、开发能力、产品认证水平等)

评价者：

总评分及处理建议：

评价者：

会签：

评价部门	评价意见	签名	日期
供应科			
质检科			
技术科			
生产科			

公司领导审批意见：

3.4.2 供应商日常管理要点

在供应商日常管理中，为了科学、客观地反映供应商供应活动的运作情况，应该建立与之相适应的供应商绩效考评指标体系。在制定考核指标体系时，应该突出重点，对关键指标进行重点分析，尽可能地采用实时分析与考核的方法，要把绩效度量范围扩大到能反映供应活动的信息上去，因为这要比做事后分析有价值得多。选择供应商绩效的指标主要有质量、交货时间、价格、服务水平等。

1. 质量指标

供应商质量指标是供应商考评的最基本指标，包括来料批次合格率、来料抽检缺陷率、来料在线报废率、来料免检率等，这些指标的计算方法如下：

$$来料批次合格率=\frac{合格来料批次}{来料总批次}\times100\%$$

$$来料抽检缺陷率=\frac{抽检缺陷总数}{抽检样品总数}\times100\%$$

$$来料在线报废率=\frac{来料总报废数}{来料总数}\times100\%$$

$$来料免检率=\frac{来料免检的种类数}{该供应商供应的产品总种类数}\times100\%$$

其中，来料批次合格率是最为常用的质量考核指标之一；来料总报废数包括在线生产时发现的废品。

此外，有的企业将供应商体系、质量信息等也纳入考核，如供应商是否通过了 ISO 9000 认证或供应商的质量体系审核是否达到一定的水平；还有些企业要求供应商在提供产品的同时，要提供相应的质量文件如过程质量检验报告、出货质量检验报告、产品成分性能测试报告等。

2. 供应指标

供应指标又称为企业指标，是同供应商的交货表现以及供应商企划管理水平相关的考核因素，其中最主要的是准时交货率、交货周期、订单变化接受率等。其中，交货周期指自订单开出之日到收货之时的时间长度，常以天为单位；订单变化接受率是衡量供应商对订单变化灵活性反应的一个指标，是指在双方确认的交货周期中可接受的订单增加或减少的比率。相关指标的计算方法如下：

$$准时交货率=\frac{按时按量交货的实际批次}{订单确认的交货总批次}\times100\%$$

$$订单变化接受率=\frac{订单增加或减少的交货数量}{订单原定的交货数量}\times100\%$$

值得一提的是，供应商能够接受的订单增加接受率与订单减少接受率往往不同，前者取决于供应商生产能力的弹性、生产计划安排与反应快慢以及库存大小与状态（原材料、半成

品或成品)；后者主要取决于供应商的反应、库存(包括原材料与在制品)大小以及对减单可能造成损失的承受力。

3. 经济指标

供应商考核的经济指标总是与采购价格、成本相联系的。质量与供应考核通常每月进行一次，而经济指标则相对稳定，多数企业是每季度考核一次。此外，经济指标往往都是定性的，难以量化。经济指标的具体考核点如下：

(1) 价格水平。往往将本公司所掌握的市场行情与供应价格比较或根据供应商的实际成本结构及利润率进行判断。

(2) 报价是否及时，报价单是否客观、具体、透明(分解成原材料费用、加工费用、包装费用、运输费用、税金、利润等，说明相对应的交货与付款条件)。

(3) 降低成本的态度及行动。是否真诚地配合本公司或主动地开展降低成本活动，制订改进计划、实施改进行动，是否定期与本公司检讨价格。

(4) 分享降价成果。是否将降低成本的好处也让利给本公司。

(5) 付款。是否积极配合响应本公司提出的付款条件要求与办法，开出的发票是否准确、及时、符合有关财税要求。

有些单位还将供应商的财务管理水平与手段、财务状况以及对整体成本的认识也纳入考核。

4. 支持、配合与服务指标

同经济类指标一样，考核供应商在支持、配合与服务方面的表现通常也是定性的考核，每季度一次。相关的指标有反应与沟通、表现合作态度、参与本公司的改进与开发项目、售后服务等。

(1) 反应表现。对订单、交货、质量投诉等反应是否及时、迅速，答复是否完整，对退货、挑选等是否及时处理。

(2) 沟通手段。是否有合适的人员与本公司沟通，沟通手段是否符合本公司的要求(电话、传真、电子邮件以及文字处理所用软件与本公司的匹配程度等)。

(3) 合作态度。是否将本公司看成是重要客户，供应商高层领导或关键人物是否重视本公司的要求，供应商内部沟通协作(如市场、生产、计划、工程、质量等部门)是否能整体理解并满足本公司的要求。

(4) 共同改进。是否积极参与或主动参与本公司相关的质量、供应、成本等改进项目或活动，或推行新的管理做法等，是否积极组织参与本公司共同召开的供应商改进会议、配合本公司开展的质量体系审核等。

(5) 售后服务。是否主动征询本公司的意见、主动访问本公司、主动解决或预防问题。

(6) 参与开发。是否参与本公司的各种相关开发项目、如何参与本公司的产品或业务开发过程。

(7) 其他支持。是否积极接纳本公司提出的有关参观、访问事宜，是否积极提供本公司要求的新产品报价与送样，是否妥善保存与本公司相关的文件等不予泄露，是否保证不与影响到本公司切身利益的相关公司或单位进行合作等。

3.4.3 供应商能力开发与积极性培养

企业获得正确的反馈后就可以采取进一步行动了。当企业发现候选供应商中没有一个能够完全满足企业对其在能力和积极性方面要求时，采取进一步行动就更有价值了。

1. 供应商的能力开发

如果候选供应商存在的是能力方面的问题，例如，某供应商在规模、资源或经验方面存在不足，这些不足会影响其完全按照企业的要求交货。在这种情况下，企业可能会发现，必须采取一些措施以提高该供应商的能力。这些措施包括以下方面：

（1）为供应商提供与产品/服务和操作程序有关的专家技术建议和援助。所涉及的范围可能包括：设计、生产计划和生产过程控制、质量管理、生产投入的供应管理、配送与交货以及其他供应商有缺陷的方面。

企业可以通过派遣员工（如管理者、工程师和技术员）为供应商提供现场建议，或者对供应商的员工进行在职培训以实现这一目的。企业一般只有在希望与供应商建立合伙关系时才会采取这种措施。

（2）提供生产资金。例如，通过提前支付设备的采购款，或者预先支付供应商需要的采购原材料或零部件的费用等。

（3）帮助供应商整合其 IT 系统。使企业的系统更具兼容性，以方便两个企业之间的沟通，使联合制订计划成为可能等。

2. 供应商的积极性培养

如果供应商存在的是积极性方面的问题，那么企业可以采取以下两方面的措施：

（1）增加从该供应商处的采购量，企业可以考察该供应商目前可以提供的所有产品/服务（或者可以包括该供应商未来可以提供的产品/服务），同时考察企业未来的需求，以确定是否存在进一步扩展业务合作的可能性。

（2）通过证明本企业是供应商的一个优质的客户来提高企业业务对供应商的吸引力。企业采购的是瓶颈型采购产品时，这一点更为重要。可以通过采取以下措施向供应商说明，虽然企业的业务量相对少，但企业是一个优质的、值得与之合作的客户。

① 证明企业一贯准时付款。

② 企业处理商业交易的过程是有效和高效率的。

③ 展示企业的能力是很强的，不需要供应商经常地、费时地予以配合（不会成为令供应商烦恼的客户）。

④ 为供应商指派一个“客户经理”以方便供应商处理企业的业务。

⑤ 对供应商的问询做出快速反应。

⑥ 主动提出处理所有外部管理事务（如银行的要求、检查、客户需办理的正式手续以及文件等），因此，可以减少供应商处理这些事务的麻烦。

⑦ 以职业的、符合商业道德的方式从事各项工作。

吸引和说服潜在供应商与企业进行业务合作的尝试经常被称作“反向营销”。这意味着采购企业主动进行采购并吸引供应商，这是与销售经理吸引采购者的一般做法相对应的。

3.4.4 建立供应链战略合作伙伴关系

在全球竞争中，先进制造技术的发展要求企业将自身业务与合作伙伴业务集成在一起，缩短相互之间的距离，站在整个供应链的观点考虑增值，所以许多成功的企业都开始与合作伙伴建立联盟的战略合作伙伴关系。

供应链合作伙伴关系可以定义为供应商与制造商之间，在一定时期内的共享信息，共担风险、共同获利的协议关系。这种关系的形成主要是为了降低供应链总成本、降低库存水平、增强信息共享、改善相互之间的交流、保持战略伙伴之间操作的一贯性、产生更大的竞争优势，以实现供应链节点企业的财务状况、质量、产量、交货期、用户满意度和业绩的改善和提高。这必然要求战略合作伙伴关系强调合作和信任。

因此，制造商与供应商的合作伙伴关系应着眼于以下几个方面：

（1）让供应商了解企业的生产程序和生产能力，使供应商能够清楚地知道企业需要产品或原材料的期限、质量、数量。

（2）向供应商提供自己的经营计划、经营策略及其相应的措施，使供应商明确企业的希望，以使自己能随时达到企业要求的目标。

（3）企业与供应商要明确双方的责任，并各自向对方负责，使双方明确共同的利益所在，并为此而团结一致以达到双赢的目的。

供应链合作伙伴关系发展的主要特征就是从以产品/物流为核心转向以集成/合作为核心。在这种思想指导下，供应商和制造商把他们相互的需求和技术集成在一起，以实现为制造商提供最有用产品的共同目标。因此，供应商与制造商的交换不仅仅是物质上的交换，还包括一系列可见和不可见的服务(如设计、信息、物流等)。

供应商要具备创新和良好的设计能力，以保证交货的可靠性和时间的准确性。制造商要提供的活动和服务包括控制供应市场、管理和控制供应网络、提供培训和技术支持、为供应商提供财务服务等。

建立供应链合作伙伴关系，供应商和制造商之间必须注意以下几个问题。

1. 相互信任

信任通常意味着合作，而低水平的信任则意味着只顾为自身利益进行的明争暗斗。供应链合作伙伴关系的建立可以避免供应链管理中的冲突，降低合作伙伴之间的交易成本。在供应链节点各个企业的组织结构、文化背景等方面都存在着较大差异的情况下，信任关系的建立可以大大降低伙伴之间的协调工作量，从而有利于形成稳定的供应链合作关系，使供应链管理总成本最小。

为了实现相互信任，供应商和制造商之间要经常沟通、相互了解、求同存异。

2. 信息共享

在合作过程中，如果伙伴之间始终保持信息共享，那么相互之间的信任程度也会提高，合作效果更加明显。为此，供应链合作伙伴之间必须借助 Internet/EDI(Electronic Data Interchange)技术，构建供应链管理信息系统，使各伙伴之间能共享信息。制造商必须让供应商了解制造企业的生产程序和生产能力，使供应商能够清楚地知道企业需要产品或原材料

的期限、质量和数量；制造商还应向供应商提供自己的经营计划、经营策略及相应的措施，使供应商明确其希望，以使自己能随时达到制造商的要求。

另外，各合作伙伴之间必须相互沟通所获取的最新的市场信息，了解顾客的需求变化，以调整各自的生产和经营计划，达到双赢或多赢的效果。

3. 权责明确

供应链伙伴之间不能为了自身利益而不负责任，牺牲他人利益。企业在合作过程中不要希望将所有利益收归自己，同时将责任、风险、成本等转嫁给合作企业。各合作伙伴应该明确各自的责任，并向其余各方负责。

4. 解决合作伙伴关系之间问题的方法和态度

在竞争激烈的市场环境中，供应链的运转不可能一帆风顺。因此，企业应高度重视供应链管理，保持灵活、务实、忍耐、宽容的态度，及时协调、解决可能发生的各种问题，以促进供应链整体目标的实现。

3.4.5 供应商激励与控制

1. 供应商激励

根据组织行为学的基本观点，一个人的工作成绩可以用公式表示：工作成绩＝f(能力×动机)，即一个人工作成绩的好坏，既取决于人的能力，又取决于人的动机。如果一个人的积极性被调动起来，即动机被激发，那么他取得的成绩就大。

激励就是委托人拥有一个价值标准或一项社会福利目标，这些标准或目标可以是最小个人成本或社会成本约束下的最大预期效用，也可以是某种意义上的最优资源配置，或个人的理性配置集合。现在，委托人希望能够达到这些目标，那么委托人应该制定什么样的规则，使其他市场参与者(代理人)都能够使利己行为的最后结果与委托人给出的标准一致呢？更进一步地分析，激励就是委托人如何使代理人在选择或不选择委托人标准或目标时，从自身利益效用最大化出发，自愿或不得不选择与委托人标准或目标一致的行动。

因此，现代企业管理中对供应商的管理中运用激励机制，调动供应商配合本企业的采购工作是非常重要的举措。激励机制运用得当，不仅可以激发供应商对本企业工作的支持，更重要的是将对建立供应链合作伙伴关系打下良好的基础。下面介绍几种常用的激励方式。

1）价格激励

在现代供应链环境下，各个企业在战略上是相互合作的关系，但是各个企业的利益不能被忽视。供应链的各个企业间的利益分配主要体现在价格上，价格包含供应链利润在所有企业间的分配、供应链优化而产生的额外收益或损失在所有企业间的均衡。供应链优化所产生的额外收益或损失大多数时候是在相应企业承担，但是在许多时候并不能辨别相应对象或者相应对象错位，因而必须对额外收益或损失进行均衡，这个均衡通过价格来反映。价格对企业的激励是显然的。高的价格能增强企业的积极性，不合理的低价会挫伤企业的积极性。供应链利润的合理分配有利于供应链企业间合作的稳定和运行的顺畅。但是，价格激励本身也隐含着一定风险，这就是逆向选择问题。即制造商在挑选供应商时，由于过分强调低价格的

谈判，它们往往选中了报价较低的企业，而将一些整体水平较好的企业排除在外。其结果影响了产品的质量、交货期等。

当然，看重眼前的利益是导致这一现象的一个不可忽视的原因，但出现这种差供应商排挤好供应商的最根本的原因是：在签约前对供应商的不了解，没意识到报价越低意味着违约的风险越高。因此，使用价格激励机制时要谨慎从事，不可一味强调低价策略。

2）订单激励

供应商获得更多的订单是一种极大的激励，在供应链内的企业也需要更多的订单激励。一般来说，一个制造商拥有多个供应商。多个供应商竞争来自于制造商的订单，多的订单对供应商是一种激励。

3）商誉激励

商誉是一个企业的无形资产，对于企业极其重要。商誉来自于供应链内其他企业的评价和在公众中的声誉，反映企业的社会地位(包括经济地位、政治地位和文化地位)。委托—代理理论认为：在激烈的竞争市场上，代理人的代理量(决定其收入)决定于其过去的代理质量与合作水平。从长期来看，代理人必须对自己的行为负完全的责任。因此，即使没有显性激励合同，代理人也要积极地努力工作，因为这样做可以改进自己在代理人市场上的声誉，从而提高未来收入。所以，在一定场合给予供应商一定范围的商誉宣传，将影响供应商参与供应的积极性。

4）信息激励

在信息时代里，信息对企业意味着生存。企业获得更多的信息意味着企业拥有更多的机会、更多的资源，从而获得激励。信息对供应链的激励实质上属于一种间接的激励模式，但是它的激励作用不可低估。如果能够很快捷地获得合作企业的需求信息，本企业能够主动采取措施提供优质服务，必然使合作方的满意度大为提高。这对在合作方建立起信任有着非常重要的作用。因此，企业在新的信息不断产生的条件下，始终保持着对了解信息的欲望，也更加关注合作双方的运行状况，不断探求解决新问题的方法，这样就达到了对供应商企业激励的目的。

信息激励机制的提出，也在某种程度上克服了由于信息不对称而使供应链中的企业相互猜忌的弊端，消除了由此带来的风险。

5）淘汰激励

淘汰激励是负激励的一种。优胜劣汰是世间事物生存的自然法则，供应商管理也不例外。为了使供应链的整体竞争力保持在一个较高的水平，企业必须建立对供应企业的淘汰机制。淘汰弱者是市场规律之一，保持淘汰对企业或整个供应链都是一种激励。对于优秀企业或供应链来讲，淘汰弱者使其获得更优秀的业绩；对于业绩较差者，为避免淘汰的危险它更需要上进。淘汰激励是在供应链系统内形成一种危机激励机制，让所有合作企业都有一种危机感。这样一来，企业为了能在供应链管理体系获得群体优势的同时自己也获得发展，就必须承担一定的责任和义务，对自己承担的供货任务，从成本、质量、交货期等负有全方位的责任。这一点对防止短期行为和“一锤子买卖”给供应链群体带来的风险也起到一定的作用。危机感可以从另一个角度激发企业发展。

6）新产品/新技术的共同开发

开发和共同投资也是一种激励机制，它可以让供应商全面掌握新产品的开发信息，有利

于新技术在供应链企业中的推广和开拓供应商的市场。在传统的管理模式下，制造商独立进行产品的研究与开发，只将零部件的最后设计结果交由供应商制造。供应商没有机会参与产品的研究与开发过程，只是被动地接受来自制造商的信息。这种合作方式最理想的结果也就是供应商按期、按量、按质交货，不可能使供应商积极主动关心供应链管理。因此，供应链管理实施好的企业，都将供应商、经销商甚至用户结合到产品的研究开发工作中来，按照团队的工作方式展开全面合作。在这种环境下，合作企业也成为整个产品开发中的一分子，其成败不仅影响制造商，而且也影响供应商及经销商。因此，每个人都会关心产品的开发工作，这就形成了一种激励机制，构成对供应链上企业的激励作用。

7）组织激励

在一个较好的供应环境下，企业之间的合作愉快，供应链的运作也通畅，少有争执。也就是说，一个良好组织的供应链对供应链及供应链内的企业都是一种激励。减少供应商的数量，并与主要的供应商和经销商保持长期稳定的合作关系是制造商采取组织激励的主要措施。但有些企业对待供应商与经销商的态度忽冷忽热，零部件供过于求时和供不应求时对经销商的态度两个样：产品供不应求时对经销商态度傲慢，供过于求时往往企图将损失转嫁给经销商，因此，得不到供应商和经销商的信任与合作。产生这种现象的根本原因，还是企业管理者的头脑中没有建立与供应商、经销商长期的战略合作的意识，管理者追求短期业绩的心理较重。如果不能从组织上保证供应链管理系统的运行环境，供应链的绩效也会受到影响。

2. 供应商控制

供应商控制主要是防止供应商控制独家供应。

1）独家供应的产生

随着供应商伙伴关系的发展，供应商体系的优化，许多企业的某些零部件出现了独家供应的局面。独家供应的主要优点是采购成本低、效率高；缺点是全部依赖于某一家供应商。独家供应常发生在以下几种情况：

（1）按客户要求专门制造的高科技、小批量产品，由于产品的技术含量高，又系专门小批量配套，往往不可能要求两家以上的供应商同时供应。

（2）某些企业的产品及其零部件对工艺技术要求高，且由于保密的原因，不愿意让更多的供应商知道。

（3）制造工艺性需要采购的外协件如电镀、表面处理等，因企业周围工业基础等条件所限，有可能只固定在一家供应。

（4）产品的开发周期很短，必须采用伙伴型供应商的全力、密切配合。

独家供应除了客观上的条件局限以外，主观方面也具有优势，主要体现在以下几方面：

（1）节省时间和精力，有助于企业与供应商之间加强交流、发展伙伴关系。

（2）更容易实施双方在产品开发、质量控制、计划交货、降低成本等方面的改进并取得积极成效。

同时，独家供应会造成供需双方的相互依赖，进而可能导致以下风险：

（1）供应商有了可靠顾客，会失去竞争的动力及应变、革新的积极性。

(2) 供应商可能会疏远市场，以致不能完全掌握市场的真正需求。

(3) 企业本身不容易更换供应商。

2) 防止供应商控制的方法

许多企业对某些重要材料过于依赖同一家供应商，这种情况导致供应商常常能左右采购价格，对采购方施加极大的影响。这时采购方已落入供应商垄断供货的控制之中，企业只有唯一的一家供应商；或者该供应商受到强有力的专利保护，任何其他商家都不能生产同类产品；或者采购方已被“套住”，处在进退维谷的两难境地，因为更换供应商的转换成本太高，如计算机系统需要更换，则使用的相应软件必须替换。

在这种情况下，采购方仍可以找到一些行之有效的反垄断措施，具体如下：

(1) 全球采购。全球采购由于提供了更广阔的选择范围，往往可以打破供应商的垄断行为。

(2) 再找一家供应商。独家供应有两种情况：一种为 Single Source，即供应商不止一家，但仅向其中一家采购；另一种为 Sole Source，即仅此一家别无其他供应商。通常 Single Source 多半是买方造成的，如将原来许多家供应商削减到只剩下最佳的一家；Sole Source 则是卖方造成的，如独占性产品的供应者或独家代理商等。

在 Single Source 的情况下，只要“化整为零”，变成多家供应，造成卖方的竞争，供应商自然不会任意抬高价格。例如，西门子公司的一项重要的采购政策就是：除非技术上不可能，每个产品会由两个或更多供应商供货，规避供应风险，保持供应商之间的良性竞争。

在 Sole Source 的情况下，破解之道在于开发新来源，包括新的供应商或替代品。当然这并非一蹴而就，必须假以时日。

(3) 增强相互依赖性。多给供应商一点业务，这样就提高了供应商对采购方的依赖性，增加采购方的主动。

(4) 更好地掌握信息。要清楚了解供应商对采购方的依赖程度。例如，有家公司所需的元件只有一家货源，但它发现自己在供应商仅有的 3 家客户中是采购量最大的一家，供应商离不开这家公司，结果在要求降价时供应商做出了相当大的让步。

(5) 利用供应商的垄断形象。一些供应商为自己所处的垄断地位而惴惴不安。在受到指责利用垄断地位时，他们都会极力辩白，即使一点不利宣传的暗示也会让他们坐卧不宁。

(6) 注意业务经营的总成本。供应商知道采购方没有其他货源，可能会咬定一个价，但采购方可以说服供应商在其他非价格条件上做出让步。采购方应注意交易中的每个环节，全都加以利用。总成本中的每个因素都可能使采购方节约成本，而且结果往往令采购方大吃一惊。

以下是一些潜在的节约成本的机会：

① 送货。洽谈适合采购方的送货数量和次数，可以降低仓储和货运成本。

② 延长保修期。保修期不要从发货日期开始计算，而从首次使用产品的时间算起。采购方始终可以持这种观点，即既然产品质量不错，从真正使用产品的时间起计保修期又有何不可？

③ 付款条件。只要放宽正常的付款条件，都会带来节约。立即付款则给予折扣，也是一种可行的方式。

（7）让最终客户参与。如果采购方能与最终用户合作并给予他们信息，摆脱垄断供应商的机会也会随之而来。例如，工程师往往只认准一个商标，因为他们不了解其他选择，向他们解释只有一家货源的难处，他们往往就可以让采购方采购其他的元件。

（8）一次性采购。如果采购方预计所采购产品的价格可能要上涨时，这种做法方可行。根据相关的支出和库存成本，权衡一下将来价格上涨的幅度，与营销部门紧密合作，获得准确的需求数量，进行一次性采购。

（9）协商长期合同。长期需要某种产品时，可以考虑订立长期合同。一定要保证持续供应和价格的控制，采取措施预先确定产品的最大需求量以及需求增加的时机。

（10）与其他用户联手。与其他具有同样产品需求的公司联合采购会惠及各方。

（11）未雨绸缪，化解垄断。如果采购方的供应商在市场上享有垄断地位，仗势压人，而采购方又不具备有效的手段与其讨价还价，最终结果势必是采购方在无奈中俯首称臣，轻则接受对方苛刻的价格和信用条款，重则自己的竞争策略倍受掣肘，错失商机。其实，明智的企业主管完全可以未雨绸缪，化解供应商的垄断力量，具体做法如下：

（12）虚实相间的采购策略。可以考虑通过一些策略性的举措，向垄断的供应商传递信息，使它意识到似乎采购方可以从别的渠道获取商品。如采购方可以和海外厂商联系，扶植弱小的供应商使其能与垄断的供应商一争高低，或促成外商在垄断厂商的领域投资。注意，在这里重要的是使垄断厂商注意到采购方的举措，从而在施加垄断力量时有所顾忌。

（13）多层接触，培养代言人。必须和供应商决策链的各个层次加强接触，包括它的高层主管以及生产、质量管理和财务等职能部门，这样可以掌握供应商更为全面的信息；同时，由于采购方享有直达其最高层的沟通渠道，供应商的直接决策人以势压人多多少少会有所收敛。需要注意的是：垄断供应商由于其独特的垄断地位，轻而易举就能在市场上呼风唤雨，所以一般在内部沟通上不会尽力。而一旦采购方握有供应商较为完备的信息，在谈判和催货时便能游刃有余。另外，通过人际关系的打通和企业形象的渗透，可以在供应商内部培养对采购方深怀好感的“代言人”，无意识中为采购方的利益游说。

（14）营建一流的专业采购队伍。要想不为供应商的垄断力量所伤，必须委用富有才干的专业人士担当采购重任。

【本章小结】

供应商管理是采购和供应管理中非常重要的一项工作。通过对供应商的管理，不仅可以提高供应质量，节省采购费用，而且可以为建立良好的供应链合作伙伴关系打下基础。

本章通过讲述供应定位模型、采购商-供应商关系模型、供应商感知模型、供应商能力和积极性模型、供应商评级方法等供应商评价工具，详细介绍了供应商选择的方法和步骤。通过学习供应商选择和评价，学生应该学会在确定了明确供应目标的基础上，如何综合考虑正确选择供应商。

供应商管理是一项长期而复杂的工作，不仅在采购供应的过程中要进行跟踪，而且还需要对供应商进行绩效管理，进行必要的动态管理。

总之，在供应商管理工作中既需要掌握一定的管理方法和知识，又要把握一定的管理技巧。



俄亥俄工具公司供应商选择案例

俄亥俄工具公司设计出了一种新机器，比市场上同类型的所有机器都要好，估计投产后，年销售额约为20万美元。该机器竞争上的最大优点是有一个独特的凸轮部件，从而使得操作者能够快速调整好设备。

为了实现机器设计方案的优势，每台机器需要的两个凸轮的制造公差要求很小，因此不容易由实心棒料加工该零件，可能的加工方法限定了铸件的类型。从技术上考虑，一个办法是需要通过机械加工来提供所需要的表面，但面临着加工困难的问题。另一个生产该零件的办法是粉末冶金。

1. 候选的供应商

从许多家粉末冶金的供应商中，俄亥俄工具公司确定了3个可能的供应商，分别是供应商A、供应商B和供应商C。

1）供应商A

供应商A的报价见表3-8。供应商A位于1 000英里(1英里=1.609公里)以外，是粉末冶金领域的巨头之一。俄亥俄工具公司去年向该供应商采购过另一产品的零件，但该供应商不能按协商的进度交货。供应商A经长途电话多次许下交货承诺，但直到采购经理跑到该厂催货，零件晚了3个月才到货。由于该零件交货延误，产品的其他零件也不得不搁置一旁，一些工人也被暂时解雇。此外，该延误致使俄亥俄工具公司向顾客赔偿了违约金，这也是一笔不小的损失。

表3-8 供应商A的报价单

数量/件	A单价/美元
5 000	0.186
10 000	0.185
20 000	0.144

注：模具成本1 968美元，交货期约10周，具体时间取决于作业排序。以上报价不包括每件为0.012美元的运输成本，也不包括俄亥俄工具公司对凸轮的每件约0.05美元的机械加工成本。

2）供应商B

供应商B距俄亥俄工具公司300英里，相对来说是粉末冶金领域的新手。公司经理来公司时间不长，但曾在一家老公司积累了丰富的经验。俄亥俄工具公司过去与供应商B合作很愉快。供应商B作为对报价要求的答复，建议放宽几个尺寸的公差要求，因为其工人不能按指定的公差加工。但是俄亥俄工具公司的工程部认为要发挥凸轮的关键作用就必须按原定公差制造。该信息反馈给供应商B后，供应商B表示退出报价。

考虑到供应商B的供货情况一直很好，采购经理觉得有必要再次争取供应商B的报价。因此，采购经理亲临该厂讨论这一问题，并且了解到该厂能够进一步提高中心孔的精度。这样几乎可以保证凸轮外径表面的累积误差满足指定公差的要求。工程部同意相应修改零件图，允许凸轮表面适当放宽公差要求。在这个基础上，供应商B提出了报价，见表3-9。

该报价包含了对零件图的相应修改，也就是供应商B负责对零件的机械加工，加工成本已包含在报价中。

表 3-9　供应商 B 的报价单

数量/件	A 单价/美元
5 000	0.5
10 000	0.4
20 000	0.32
50 000	0.275

注：模具成本 1 350 美元，交货期 10～12 周。每件还需要运费 0.005 美元。

3）供应商 C

第三个供应商，即供应商 C，俄亥俄工具公司以前没有同它做过生意，但这次也希望它就凸轮报价。供应商 C 是一个大型汽车公司的附属公司，在技术上有很好的声誉。该汽车公司正考虑在汽车生产线上采用几个粉末金属零件。供应商 C 对该工件的报价见表 3-10。

表 3-10　供应商 C 的报价单

数量/件	A 单价/美元
5 000	0.186
10 000	0.185
20 000	0.183

注：模具成本 890 美元，交货期 10 周。

供应商 C 距俄亥俄工具公司 900 英里，每件需运费 0.012 美元。而且在供应商 C 的报价方案中，所交凸轮的一个表面有一处凸起，需要俄亥俄工具公司进行机械加工才能保证零件性能。尽管在这种情况下需要专业加工技术，但是，俄亥俄工具公司估计每批超过 5000 件的时候，每件再花 0.06 美元就能去掉这个凸起。

至此，报价全部收到，机器其他零件的制造也就有了保证，最终装配安排在 12 周之后。

2. 选择供应商的要求

选择供应商的一般要求是：信息共享、风险共担、利益“双赢”。制造商与供应商的良好合作关系应体现在以下方面：

（1）让供应商了解企业的生产过程，使供应商能清楚企业所需要的原材料，配件的规格、质量、数量、期限等。

（2）制造商提供总计的经营计划、经营策略等，使供应商了解企业的发展目标。

（3）供应商与企业之间要明确相互的责任、相互的利益，以保证团结一致，达到双赢的目的。

要实现供应商与制造商的战略合作关系，商业信誉是第一位的，但同时应把握好以下内容：

（1）供应商能保证供应件的质量标准和低成本。

（2）制造商能保证对供应配件的稳定需求。

（资料来源：根据 http://wenku.baidu.com/view/a6210d1dc281e53a5802ff74.html 资料整理）

思考：请采用合适的方法帮助俄亥俄工具公司对供应商做出选择。

【课后习题】

一、单项选择题

1. 在供应定位模型中，具有“高风险/低支出水平”特点的应该属于(　　)采购项目。

A. 日常型　　B. 杠杆型　　C. 瓶颈型　　D. 关键型

2. 供应商提供服务的细分市场是评价供应商(　　)能力时要考虑的要素。

A. 成本　　B. 可获得性　　C. 服务与响应　　D. 质量

3. 对于日常型采购项目，买方更应该关注(　　)。

A. 如何最大限度地降低采购所需的时间和精力

B. 如何尽可能地降低采购价格和成本

C. 如何尽可能地降低供应风险

D. 如何尽可能地在降低供应风险的同时降低成本

二、多项选择题

1. 供应商筛选的目的在于(　　)。

A. 与潜在供应商确定合作伙伴关系

B. 快速确定供应商是否值得被全面评价

C. 将被评价的供应商数量降低到便于管理的数量

D. 节约评价时间与精力

E. 考察供应商的规模和利润水平

2. 如果候选供应商存在能力不足问题，企业可以在(　　)方面采取措施以帮助其提高能力。

A. 开展反向市场营销

B. 提供产品/服务和操作程序有关的专家技术援助

C. 增加从该供应商处的采购量以证明本企业是供应商的一个优质的客户

D. 帮助供应商整合其 IT 系统

E. 提供生产资金

三、判断题

1. 邀请供应商的数量越多，意味着更激烈的竞争，因此会获得较低的报价，因此，一般来说邀请供应商的数量是越多越好的。(　　)

2. 一个供应商对解决产品出现问题的平均快慢程度反映出其良好的供应保障能力。(　　)

3. 如果一个供应商表现出愿意提供灵活的提前期，那么将会积极地给企业提供产品或服务。(　　)

4. 在供应商感知模型中，一个供应商所处的象限将反映出该供应商对企业可能持有的态度。(　　)

5. 主动与企业接触的供应商可能非常渴望与企业进行业务合作，但是这些供应商可能并不是企业可以接触到的最低成本的供应商。(　　)

四、简答题

简要说明供应商的选择标准。

五、分析题

某供应商针对同一种产品为不同的采购企业提供了不同的价格，具体为：30美元卖给A客户；20美元卖给B客户；15美元卖给C客户；12美元卖给D客户。其中，该供应商生产这种产品的固定成本是10美元，变动成本3美元。利用供应商感知模型，分析该供应商是怎样评价A、B、C、D这4个客户的。



项目1

一、实训内容

供应定位模型的使用。由教师给出一家企业的采购目录和采购数量、价格，请学生对所有采购产品进行供应定位，并说出理由。

二、实训要求

可以将学生分为若干小组进行讨论，并陈述理由。

项目2

一、实训内容

撰写供应商调查报告。

二、实训要求

1. 首先写出供应商调查的计划(包括设计供应商调查问卷表、供应商问询的问题等)，计划内容要详细周密、切实可行。
2. 实地调研，掌握第一手资料。
3. 撰写调研报告。报告内容要体现出调查分析的过程以及得出的基本结论。
4. 做成幻灯片演示文稿，分组汇报。老师和同学共同评价小组完成情况。
5. 各组根据评价结果修正报告，装订成册。



第4章 采购成本管理

CAIGOU CHENGBEN GUANLI

【工作任务描述】

当今企业面临着激烈的竞争，要想取得竞争优势必须不断降低成本，而采购环节通常是在企业中发生成本最大的领域之一。例如，在制造业中一般占到企业总成本的50%～70%。因此，采购成本管理和控制是降低采购成本、提高企业利润的非常重要的工作，掌握正确的采购成本管理的方法是企业采购人员的必要技能。

本章涉及的工作任务和要求见下表。

工作任务	工作要求
进行采购成本的构成分析	（1）正确认识采购成本的构成要素，对具体企业的采购成本进行分析，为成本控制打基础。 （2）能运用学习曲线来分析采购成本
正确选择控制采购成本的途径	（1）掌握企业采购成本控制的范围。 （2）能抓住降低采购成本的机会，增强企业采购成本的控制能力
用适当的方法来降低采购成本	（1）正确认识采购成本在企业经营中的作用。 （2）选择适当的降低采购成本的方法。 （3）能运用经济订货批量的基本模型来降低采购成本。 （4）能运用有数量折扣的经济订货批量来降低采购成本。 （5）能运用供应商成本分析法来降低采购成本

【学习目标】

知识目标	技能目标	重、难点
（1）熟悉采购成本的构成要素。 （2）了解采购成本在企业经营中的作用。 （3）理解学习曲线对采购成本的影响。 （4）掌握经济订货批量基本模型的方法。 （5）掌握有数量折扣的经济订货批量的方法。 （6）掌握供应商成本分析法	（1）能对具体企业采购成本的构成进行分析的能力。 （2）能利用学习曲线分析采购成本。 （3）能提出企业采购成本降低的具体方法	（1）采购成本的构成。 （2）曲线分析及其应用。 （3）运用有数量折扣的经济订货批量的方法来分析采购成本



日本卡斯美超市的采购管理

日本卡斯美目前拥有 102 家超级市场，年销售额约为 1480 亿日元，折合人民币 123 亿元，经营品种约为 1.2 万种。卡斯美总部负责商品采购业务的部门是商品部，商品部以商品的进货、开发和管理为中心，其职能包括起草进货和销售计划、负责商品开发、制品开发、渠道开发。

商品部内部设 11 个部门，设立的原则是其在经营额中的重要程度。目前卡斯美鲜鱼部的销售额约占 15%，鲜肉部约占 12%，果蔬部约占 14%。确定商品分类表，首先要做的工作就是决定卖什么商品，即把商品的大分类、中分类及小分类确定下来。这就要根据当地的消费水平、消费习惯来确定。由于各地区生活习惯的差别，各地超市的商品分类表也不相同。比如说南方地区由于天气炎热，饮料可作为一个大类来经营。在商品的经营和管理上，卡斯美有一套根据自家的理解而设定的分类框架。通常的做法是，按照使

用者的用途或 TPOS(Time，Place，Occasion，Life Style——时间、场所、动机、生活方式)设定商品分类。分类框架设定好后，再筛选、找寻应备齐的具体商品品种，最后建立起自己的商品体系。

在日本，厂商推出新品有固定的日期，一般是春、秋两季各 1 次。每年年初，日本大厂商召开新产品发布会，各商业单位采购员到那里去看，对感兴趣的新品就会索取资料。在导入新品的时候，先要把旧的商品砍掉。由于计算机程序比较完备，采购员在商品底账上敲进一个记号，第一次导入新品时，为了避免风险，一般先选择标准店铺进行试销，作堆头陈列，统计每天的顾客量、销售额、计算 PI 值(Purchase Index，千人购买率)。试销一星期，如卖况较好，可引进，其陈列面数的安排可与老产品进行类比做出；如卖况不好，就不再引进。在电视上做广告的新品要比别人更快地导入。



4.1 采购成本概述

4.1.1 采购成本的概念

采购成本是指企业在采购过程中所发生的全部支出，包括购买价款、相关税费、运输费、装卸费、保险费以及其他可归属于存货采购成本的费用。

4.1.2 采购成本的构成

采购成本不仅包括购买价款，而且包括相关的税费和订购成本，以及其他可归属于采购成本的费用等。

1. 购买价款

购买价款是指企业购入的材料或商品的发票账单上列明的价款，但不包括按规定可以抵扣的增值税额。

2. 相关税费

相关税费是指企业购买、自制或委托加工存货发生的进口关税、消费税、资源税和不能抵扣的增值税进项税额等应计入采购成本的税费。

3. 订购成本

订购成本是指向供应商发出采购订单的成本费用。具体来说，订购成本是指企业为了实现一次采购而进行的各种活动的费用，如办公费、差旅费、邮资、通信等支出。订购成本中有一部分与订购次数无关(如常设采购机构的基本开支等)，称为订购的固定成本；另一部分与订购的次数有关(如差旅费、邮资等)，称为订购的变动成本。

4. 其他可归属于采购成本的费用

其他可归属于采购成本的费用即采购成本中除上述各项以外的可归属于采购成本的费用，如在采购过程中发生的仓储费、包装费、运输途中的合理损耗、入库前的挑选整理费用等。这些费用能分清负担对象的，应直接计入采购成本；不能分清负担对象的，应选择合理

的分配方法，分配计入有关采购成本，可按所购的数量或采购价格比例进行分配。

对于采购过程中发生的物资毁损、短缺等，除合理的途耗应当作为其他可归属于采购成本的费用计入采购成本外，应区别不同情况进行会计处理：

（1）从供货单位、外部运输机构等收回的物资短缺或其他赔款，应冲减所购物资的采购成本。

（2）因遭受意外灾害发生的损失和尚待查明原因的途中损耗，暂作为待处理财产损溢进行核算，查明原因后再作处理。

商品流通企业在采购商品过程中发生的运输费、装卸费、保险费以及其他可归属于采购成本的费用等进货费用，应计入所购商品成本。在实务中，企业也可以将发生的运输费、装卸费、保险费以及其他可归属于采购成本的费用等进货费用先进行归集，期末，按照所购商品的具体情况进行分摊。对于已销售商品的进货费用，计入主营业务成本；对于未售商品的进货费用，计入期末存货成本。商品流通企业采购商品的进货费用金额较小的，可以在发生时直接计入当期销售费用。

例如，表 4－1 列出了某单位采购的电视机玻壳的采购成本分析。

表 4－1　某单位采购的电视机玻壳的采购成本分析表

项　　目	单价或单位费用/元	该项目占总采购成本之比
玻壳采购价（发票价格）	37.20	54.31%
运输费	5.97	8.72%
保险费	1.96	2.86%
运输代理	0.03	0.04%
进口关税	2.05	2.99%
流通过程费用	0.41	0.60%
库存利息	0.97	1.42%
仓储费用	0.92	1.34%
退货包装等摊销	0.09	0.13%
不合格品内部处理费用	0.43	0.63%
不合格品退货费用	0.14	0.20%
付款利息损失	0.53	0.77%
玻壳开发成本摊销	6.20	9.05%
提供给供应商的专用模具摊销	5.60	8.18%
包装投资摊销	6.00	8.76%
其他费用	0.00	0.00%
总　计	68.50	100.00%

4.1.3　采购成本管理在企业经营中的作用

根据统计资料显示，在制造企业中，原材料、零配件、机器设备的采购金额平均占到企

业销售收入的40%～70%。这就意味着采购支出吞噬着极高的毛收益。由此可见，采购成本管理在企业经营中的重要作用。

例如，某企业目前经营状况见表4-2前两列，如果该企业希望把当前的5万元利润增长到10万元，在表4-2所列的途径中应如何选择？

表4-2 某企业改变经营状况的途径选择 单位：万元

指标项目	当前值	将利润增长一倍的途径				
		销售额+100%	价格+5%	劳务费和工资-50%	一般管理费-20%	采购成本-8%
销售额	100	200	105	100	100	100
采购物品和劳务的金额	60	120	60	60	60	55
劳务费和工资	10	20	10	5	10	10
一般管理费	25	50	25	25	20	25
利润	5	10	10	10	10	10

从表4-2中的数据分析可知，将销售额增加100%，即从当前的100万增加到200万，那么相应的采购费用、劳务费和工资、一般管理费都随之增长一倍，利润也由5万元增加到10万元。

其他途径如提升5%的价格(假设销量不减少，那么销售额将随之增加5%)、降低50%的劳务费和工资、降低20%的一般管理费或者是降低8%的采购费用，都能达到利润增长一倍的目标。

比较各种途径，相对来说，降低8%的采购成本对于大部分企业来说更为可行。


案例4-1

IT企业用降低采购成本来提高利润

没有哪个投资者不关心利润率，而利润率对企业高管来说，如同悬在其头颅之上的达摩克利斯之剑。大危机下，各大公司财报纷纷爆出利润率大幅下降的坏消息，即便在利润率比较高的IT行业，如惠普的利润率也仅仅保持在5%左右。

那么究竟如何提高利润率呢？中国企业想到更多的是产品降价、降薪裁员、压缩经销商分成等。而从事采购和供应管理工作长达10年的IBM中国公司前采购总监谢勤龙表示，压缩采购成本，是提高企业利润率的最大杠杆。假设某公司采购占公司所有支出的80%，而当前利润率仅为20%，为了生存下去，作为CEO新的年度目标是将利润提高到4%，即翻番，怎么办？很简单，降低采购成本2.5%，就可使利润翻番，达到4%。

1998年，时任IBM中国公司采购总监的谢勤龙的年度绩效为降低采购成本的4.5%，而曾任清华紫光集团项目经理，ABB低压电器公司采购主管、供应部经理的谢勤龙当年超额完成至5.2%，并因此获得主席特别奖。在IBM百年历史上，主席特别奖从未颁给过任何一位采购经理。1999年，绩效目标为4.5%～5.5%，超额完成6.2%；2000年，绩效目标为6.5%，该年由于身

体原因，谢勤龙离开IBM；2006年，IBM把全球采购中心搬至深圳以降低采购成本；时至2009年上半年，IBM采购绩效目标为10%。直到现在IBM利润率仍保持在10%左右，而其重要法宝就是不断降低采购成本。谢勤龙表示，对于中国广大成长型企业而言，降低采购成本是企业长治久安的重要基石。

不过直到现在，中外企业在采购认知上存在着巨大差异，主要表现在：第一，在理念上，中国采购经理就供应物资，在国外，采购被赋予战略意义，对利润起到重大杠杆作用；第二，组织上，采购经理在中国被称为供应部长，地位远远低于销售总监；而在跨国公司采购经理多为资深副总裁，其对采购人员的要求远高于销售经理；第三，中国企业把供应商看作花费己方钱物的敌人，把客户看成上帝，而在外资企业，无论是供应商还是客户之间，都是伙伴关系。



4.2 采购成本控制

4.2.1 控制采购成本的途径

控制采购成本对一个企业的经营业绩至关重要。采购成本下降不仅体现在企业现金流出的减少，而且直接体现在产品成本的下降、利润的增加，以及企业竞争力的增强。

企业采购成本控制的范围包括采购申请、计划、询价、谈判、合同签订、采购订单、物资入库、货款结算等采购作业的全过程。

控制采购成本的主要途径包括以下5个方面。

1. 改善采购环境

改善采购环境的控制方法是把企业自身、企业所处的环境以及它们的相互关系作为采购成本控制的重要因素。采购环境是采购工作者组织采购活动的存在条件，包括企业内部环境和企业外部环境。企业内部环境的改善可以促使采购部门产生更好的采购决策、同其他部门进行有效沟通、增强业务的透明度、产生更好的激励效果，从而降低运营成本和材料的采购价格，减少废品数量，产生更优的决策。企业外部采购环境即采购和供应市场，全球供应市场不断增长的动荡局面使采购市场研究成为至关重要的活动。通过采购市场研究，可以提前掌握这些信息，规避供应市场风险引发的采购成本增加的不利因素，并能抓住降低采购成本的机会，增强企业采购成本的控制能力，实现企业的采购目标。

2. 建立严格的采购制度

建立严格、完善的采购制度，不仅能规范企业的采购活动、提高效率、杜绝部门之间扯皮，而且能预防采购人员的不良行为。采购制度应规定物料采购的申请、授权人的批准权限、物料采购的流程、相关部门(特别是财务部门)的责任和关系、各种材料采购的规定和方式、报价和价格审批等。

3. 加强采购价格管理

采购价格管理的控制方法主要包括：目标价格法、成本价格法、谈判价格、招标采购价

格、集中采购价格、价值分析价格以及期货采购价格。企业采购部门应综合运用一种或几种价格策略，为本企业争取到一个公平的采购价格，提高企业控制采购成本的能力。

价格会经常随着季节、市场供求情况而变动，因此，采购人员应注意价格变动的规律，把握好采购时机。

4. 确定合适的采购批量

采购部应该及时了解物资库存信息、已订购未到达存货信息，在制订采购计划时，应在充分分析现有存货量、货源情况、订货所需要时间、物资需求量、货物运输到达时间等因素基础上，结合各种货物的安全存货量等，确定最合适的订货量及订货时点。当企业参照经济订货批量来订货时，可实现包括订货费用、储存费用等费用之和的最小化。

5. 估算供应商的产品或服务成本

全面控制采购成本不仅靠企业内部挖潜，而且还应延伸到对供应商的成本进行分析甚至挖潜，如通过参观供应商的设施、要求供应商提供有关资料、估算供应商的成本、与供应商一起寻求降低大宗材料成本的途径等，只有这样，才能与供应商构建双赢的局面，达到控制采购成本的目的。

采购部在实施物资采购时要严格执行财务部核定的物资采购最高限价。当出现以下情形时，应该对供应商成本价格进行分析：

（1）新材料无采购经验时。

（2）底价难以确认时。

（3）无法确认供应商报价之合理性时。

（4）供应商单一时。

（5）采购金额巨大时。

（6）为提高议价效率时。

4.2.2 控制采购成本的方法

控制采购成本的方法很多，如确定合适的采购批量法、供应商成本分析法、价值分析法、ABC分析法等。下面主要介绍确定合适的采购批量法和供应商成本分析法两种控制采购成本的方法。

1. 确定合适的采购批量法

1）采用经济订货批量的基本模型确定采购数量

经济订货批量的基本模型(Economic Order Quantity，EOQ)是指在一定的假设条件下，库存总费用为最小时的订货批量。

库存总费用包括：储存费、订货费、缺货费、补货费、进货费和购买费。

一定的假设条件包括：不允许缺货、当库存量下降到零时可以立即得到补充、需求是连续的且均匀的、每次进货量不变且订货费不变、单位储存费不变。

由于不允许缺货，缺货费和补货费为零，库存总费用由下式确定：

$$C=\frac{Q}{2}\times C_1+\frac{D}{Q}\times C_2+PD$$

式中，C——库存总费用；

Q——订货批量；

C_1——单件储存费用；

D——年总需求量；

C_2——每批次订购费用；

P——购买价格（含运杂费和保险费）。

要使库存总费用最小，需将库存总费用函数式对订货批量 Q 求导数，并令一阶导数为零，得到经济订货批量的计算公式：

$$Q^*=\sqrt{\frac{2DC_2}{C_1}}$$

当按此订货批量进行采购时，不仅能控制采购的订货成本，而且能控制所采购物资的储存成本。

2）有数量折扣的经济订货批量

供应商为了吸引企业一次购买更多的物资，往往规定对于购买数量达到或超过某一数量标准时给予企业价格上的优惠，这个事先规定的数量标准称为折扣点。由于折扣是按购买数量提供的，所以又称为数量折扣。在有数量折扣的条件下，由于折扣前的单位购买价格与折扣后的单位购买价格不同，所以必须对经济订货批量公式进行必要的修正。

在有数量折扣的情况下，由于每次订货量大，订货次数减少，年订货费会降低。但是订货量大会使库存增加，从而使库存保管费增加。在供应商采取数量折扣的情况下，企业应进行计算和比较，以确定是否需要增加订货量去获得折扣。其判断准则是：若接受折扣所产生的年总成本小于经济订货批量所产生的年总成本，则应接受价格折扣；反之，应按不考虑数量折扣计算的经济订货批量购买。

（1）一个折扣点。

如图 4.1 所示，设原来的价格为 P_1，企业在这种价格水平下按经济订货批量订货。若供应商规定当订货批量大于或等于 Q_1 时，价格取折扣 β，即价格为 $(1-\beta)\times P_1$，这时企业就需要确定，是接受折扣按 Q_1 订货，还是不接受折扣仍按原来的经济订货批量订货。

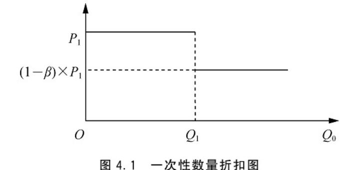


图 4.1　一次性数量折扣图

通过成本比较法可以做出选择，即比较折扣前后的年总成本，如果接受折扣后年总成本低就接受折扣，按折扣点数量订货，否则仍按原经济订货批量订货。计算方法如下：

$$折扣前\ C(Q^*)=\frac{Q^*}{2}\times C_1+\frac{D}{Q^*}\times C_2+P_1D$$

$$折扣后\ C(Q_1)=\frac{Q_1}{2}\times C_1+\frac{D}{Q_1}\times C_2+D\times(1-\beta)P_1$$

若 $C(Q^*)>C(Q_1)$，则接受折扣，按折扣点数量 Q_1 订货；若 $C(Q^*)<C(Q_1)$，则不接受折扣，仍按经济订货批量 Q^* 订货。

（2）多个折扣点。

表 4-3 中，在多个折扣点的情况下，采用成本比较法计算最合适订货批量的步骤如下。

第一步，计算订货批量分别取各个折扣点时的年总成本。

$$C(Q_i)=\frac{Q_i}{2}\times C_1+\frac{D}{Q_i}\times C_2+P_iD$$

第二步，计算各个折扣区间的经济订货批量 Q_i^* 和每个有效的经济订货批量对应的年总成本 $C(Q_i^*)$。所谓有效，就是求出折扣区间的经济订货批量 Q_i^* 落在折扣区间内。

$$Q_{i-1}\leqslant Q_i^*<Q_i$$

$$Q_i^*=\sqrt{\frac{2DC_2}{C_1}}$$

第三步，取第一步和第二步中成本最小的一个对应的订货批量作为最合适订货批量。

表 4-3 折扣价格表

折扣点	$Q_0=0$	Q_1	…	Q_t	…	Q_n
折扣价格	P_0	P_1	…	P_t	…	P_n
折扣区间	$[Q_0, Q_1)$	$[Q_1, Q_2)$	…	$[Q_t, Q_{t+1})$	…	$[Q_n, Q_\infty)$
折扣区间经济批量	Q_1^*	Q_2^*	…	Q_t^*	…	Q_n^*

例如，某企业计划每年需采购开关 4 000 个，每次订货成本是 18 元，年保管费率为 18%。供应商为了促销采取以下的数量折扣：购货量在 1～499 个时，单价为 0.90 元；购货量在 500～999 个时，单价为 0.85 元；购货量超过 1 000 个时，单价为 0.82 元。求在此条件下该企业的最合适订货批量。

解 计算订货批量分别取两个折扣点时的年总成本：

订货批量 $Q_1=499$ 时，$C(Q_1)=0.9\times4\ 000+0.9\times0.18\times(499\div2)+4\ 000\times(18\div499)\approx3\ 784.71$(元)

订货批量 $Q_2=999$ 时，$C(Q_2)=0.85\times4\ 000+0.85\times0.18\times(999\div2)+4\ 000\times(18\div999)\approx3\ 548.50$(元)

计算 3 个折扣区间的经济订货批量：

$$Q_1^*=\sqrt{\frac{2\times4\ 000\times18}{0.9\times0.18}}=942.81(个)$$

$$Q_2^*=\sqrt{\frac{2\times4\ 000\times18}{0.85\times0.18}}=970.14(个)$$

$$Q_3^*=\sqrt{\frac{2\times4\ 000\times18}{0.82\times0.18}}=987.72(个)$$

由于 $Q_1^* = 942.81$ 和 $Q_3^* = 987.72$ 分别不在折扣区间[1，499]和[1 000，∞)内，所以计算的经济订货批量无效。

而由于 $Q_2^* = 970.14$ 在折扣区间[500，999]内，所以计算其对应的年总成本，并与大于 970.14 数量折扣点的年总成本相比较：

$C(Q_2^*) = 0.85 \times 4\,000 + 0.85 \times 0.18 \times (970.14 \div 2) + 18 \times (4\,000 \div 970.14) \approx 3\,548.43$(元)

$C(1\,000) = 0.82 \times 4\,000 + 0.82 \times 0.18 \times (1\,000 \div 2) + 4\,000 \times (18 \div 1\,000) = 3\,425.8$(元)

由以上计算结果可知，$C(1\,000) < C(Q_2^*) < C(Q_1)$，因此，最合适订货批量为 1 000 个开关。

2. 供应商成本分析法

供应商成本分析法主要是利用学习曲线分析采购成本，利用成本加成法估算供应商底价，为价格谈判提供依据，从而控制采购价格，降低采购成本。

1）利用学习曲线分析采购成本

学习曲线是分析采购成本、实施采购成本降价的一个重要工具和手段。

(1）学习曲线的含义。学习曲线是由经验而来的一个概念，它起源于第二次世界大战时期的波音公司。该公司意识到每增加一单位的产量，生产同一型号飞机所需的劳动时间会减少，也就是说当重复生产许多产品时，那些产品的单位成本随着数量的增多呈规律性递减。随后的研究表明在许多的行业和情况下都存在这种现象，即某产品在投产的初期由于经验不足，产品质量保证、生产维护等需要较多的精力投入以致带来较高的成本，而随着累计产量的增加，所需的人、财、物力逐渐减少，工人越来越熟练，质量越来越稳定，前期生产期间的各种改进逐步见效，因此，成本不断降低。其主要表现为以下几方面：

① 随着生产的进行和产量的增加，工人工作越来越熟练，生产效率不断提高。

② 生产过程中的产品报废率、返工率逐渐减小，产品的缺陷不断降低。

③ 随着产量的不断增加，原材料的采购成本不断降低。

④ 经过前期阶段的学习，设备的效率及利用率显著提高。

⑤ 随着过程控制的改进，设备故障减少，突发事件的发生率降低。

⑥ 生产批次不断优化，设备的设定、模具的更换时间不断缩短。

⑦ 随着工人生产的熟练程度的日益提高，所需的培训及生产维护费用不断减少。

那么采购为什么要关注学习曲线呢？如果供应商在履行采购合同时，取得了学习进步而采购商并没有把进步考虑在内，供应商就会获得由于学习进步而得到的全部收益；如果买方也考虑了学习曲线，则可以和卖方讨价还价，获得这部分收益。

而且通过分析学习曲线，也可以解释买方从少数供应商处购买大量产品的原因。精明的买方都知道，如果卖方产量增加，由于学习曲线的存在，它们可以获得相对低的购买价格。

(2）学习曲线的学习效益。学习曲线反映累计产量的变化对单位成本的影响，累计产量的变化率与单位产品劳动小时数或成本的变化率之间保持一定的比例关系。

例如，一个曲率为 90%的曲线意味着如果生产的产品的累积量翻倍时，生产一个单位的产品所要求的时间只需要原始时间的 90%，如图 4.2 和表 4－4 所示。

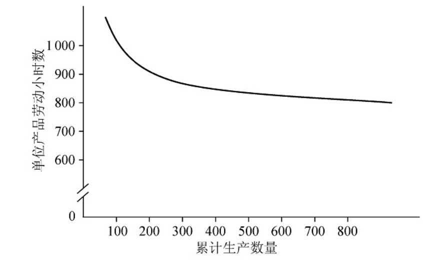


图 4.2 曲率为 90%的学习曲线图

表 4-4 某产品学习曲线效益(曲率为 90%的学习曲线)

累计生产数量	单位产品需要的劳动小时数
100	1 000
200	900
400	810
800	729

(3) 学习曲线的表达式。

总直接人工小时 L 的计算公式如下：

$$L = y(x) = ax^{1-b}$$

式中，L——总直接人工小时；

x——累计产量；

a，b——常系数。

总直接人工小时(或总成本)随累计产量的增加以递减的比率增加。

(4) 学习曲线的应用条件。若想成功地应用学习曲线，需要知道什么时候以及该如何运用这种技巧。如果不正确地应用，会导致实际生产成本的低估。

学习曲线的应用是有条件的，它首先满足两个基本假设：一是生产过程中确实存在着“学习曲线”现象；二是学习曲线的可预测性，即学习曲线是有规律的。除此之外，学习曲线能否应用还要考虑以下几个因素：

① 它只适用于大批量生产企业的长期战略决策，而对短期战略决策不明显。

② 它要求企业经营者充分了解企业内外的情况，敢于坚持降低成本的各项有效措施，重视经济利益。

③ 学习曲线和产品更新方面既有联系又有矛盾，应处理好二者的关系。不能片面认为只要产量持续增长，成本就一定会下降，销售额和利润额就一定会增加。如果企业忽略了资源市场、顾客爱好等方面的情况，就难免会出现产品滞销、积压以致停产的局面。

④ 劳动力保持相对稳定，否则工人可能不会出现预期的学习率。

⑤ 学习曲线适用于企业的规模经济阶段，当企业规模过大或出现规模不经济时，学习曲线的规律不再存在。

对于学习曲线的曲率，无论是95%、90%、85%、80%或者其他的数字，都不是精确的，认识这一点十分重要。一般来讲，对于相当简单的任务，如把零件装进一个箱子，倾向于采用接近95%的学习曲线。中等复杂的任务经常采用在80%～90%的学习曲线，而对于高复杂程度的任务则倾向于使用70%～80%的学习曲线。



案例 4-2

学习曲线的例子

某公司欲采购一种新产品。以往经验表明，产品生产流程学习率为80%。采购商下了一笔数量为200单位的订单，得到的报价为每单位228美元。采购商收集了如下所示的单位成本数据：

原料　　90美元

直接劳动　　50美元(每单位产量平均花费5小时，每小时10美元)

管理费　　50美元(假设为直接劳动成本的100%)

总成本　　190美元

利润　　38美元(产品单价和总成本的差异，为总成本的20%)

产品单价　　228美元(报价)

采购方想要下第二份订单，采购另外的600单位产品，也就是说总采购量为800单位。考虑到学习曲线(将会影响直接劳动需求)会带来的预期收益，采购商希望为每单位产品支付多高的价格?

(1) 计算总的800单位的订单所需的平均劳动时间。

只有第一份200单位的订单时，平均每单位产品需要5小时的劳动。因此，400单位的产品只需花费原来200单位时80%的时间，或者说，在80%的学习率条件下，每单位的产品平均只需4小时的劳动。

而800单位订单时，单位产品只需花费3.2小时的劳动(4小时的80%为3.2小时)。学习曲线的一个准则就是，每当产量提高一倍，劳动成本就会按预期比率降低。

(2) 计算履行总的800单位的订单所需的时间扣除履行最初的200单位的订单所需的时间。

800单位×3.2平均小时数/单位=2 560总的小时数

扣除：

200单位×5平均小时数/单位=1 000总的小时数(履行原来的200单位的订单所需的直接劳动时间)

履行后来600单位的订单所需的劳动力时间为1 560小时。

(3) 计算另外一份600单位的订单所需的总体及单位劳动成本。

1 560小时×10美元/直接劳动时间=15 600美元(履行第二份订单总的劳动成本)

15 600美元÷600单位=26美元/单位

(4) 计算第二份600单位订单的预期单价。

第二份600单位订单的单位成本如下：

原料　　90美元(保持不变，即使更高的产量可能会降低原料的单位成本)

直接劳动　　26美元

管理费　　26美元(假设为直接劳动的100%)

总成本　　142 美元

利润　　28.40 美元(为总成本的 20%)

产品单价　　170.40 美元

通过以上分析和计算，可以得到第二份订单的 600 单位产品的预期单价只需要 170.40 美元。

2）供应商定价方法

(1) 成本加成定价法。这是供应商最常用的定价法，它以成本为依据在产品的单位成本的基础上加上一定比例的利润。该方法的特点是成本与价格直接挂钩，但它忽视市场竞争的影响，也不考虑采购商(或客户)的需要。由于其简单、直接，又能保证供应商获取一定比例的利润，所以许多供应商都倾向于使用这种定价方法。实际上由于市场竞争日趋激烈，这种方法只有在卖方市场或供不应求的情况下才真正行得通。

单位产品出厂价格可按以下公式计算：

单位产品出厂价格＝(单位产品制造成本＋单位产品销售利润)÷(1－期间费用率－销售税率)＝[单位产品制造成本×(1＋成本利润率)]÷(1－期间费用率－销售税率)

(2) 目标利润定价法。这是一种以利润为依据制定卖价的方法，基本思路是，供应商依据固定成本、可变成本及预计的卖价，通过盈亏平衡分析算出保本产量或销售量，根据目标利润算出保本销售量以外的销售量，然后分析在此预计的卖价下销售量能否达到；否则，调整价格重新计算，直到在制定的价格下可实现的销售量能满足利润目标为止。

(3) 采购商理解价值定价法。这是一种以市场的承受力及采购商对产品价值的理解程度作为定价的基本依据，常用于消费品尤其是名牌产品，也有时适用于工业产品如设备的备件等。

(4) 竞争定价法。这种方法最常用于寡头垄断市场，具有明显规模经济性的行业，如较成熟的市场经济国家的钢铁、铝、水泥、石油化工及汽车、家用电器等。其中，少数占有很大市场份额的企业是市场价格的主导，而其余的小企业只能随市场价格跟风。寡头垄断企业之间存在着很强的相互依存性及激烈的竞争，某企业的产品价格的制定必须考虑到竞争对手的反应。

(5) 投标定价法。这种公开招标竞争定价的方法最常用于拍卖行、政府采购，也用于工业企业，如建筑包工、大型设备制造，以及非生产用原材料(如办公用品、家具、服务等)的大宗采购，一般是由采购商公开招标，参与投标的企业事先根据招标公告的内容密封报价、参与竞争。密封报价是由各供应商根据竞争对手可能提出的价格及自身所期望的利润而定，通常中标者是报价最低的供应商。



【本章小结】

本章主要介绍了采购成本、采购成本的构成、控制采购成本的途径以及控制采购成本的方法。

由于采购成本在企业经营中具有十分重要的作用，所以如何控制采购成本无疑是本章研究的重点，在分析采购成本的构成和选择合适的控制采购成本途径的基础上，运用合适的方法控制采购成本。

学习的重难点主要是运用有数量折扣的经济订货批量的方法来分析采购成本和学习曲线及其应用。



案例思考

从采购入手降低成本

某生产婴儿食品的大型公司过去每年花在采购方面的开支接近8亿美元。由于处在一个高利润的行业，所以该公司对采购成本的管理并不太重视。然而，当经济开始回落、市场增长减慢时，该公司终于意识到，不得不花更大的力气以求保住利润了。由于过去几年的采购过程未经严格的管理，采购方面无疑是降低成本、维持利润的首要突破点。

该公司首先从保养、维修及运营成本入手，很快做出决定：请专家制定一套电子采购策略。这一做法有助于通过集中购买及消除大量的企业一般行政管理费用来达到节省开支的目的。然而，在最后的分析中，节省的效果却并未达到该公司的预期。

为了寻求更佳的节省效果，该公司开始转向其主要采购商品，如原材料、纸盒、罐头及标签。公司分析了可能影响到采购成本的所有因素，包括市场预测、运输、产品规格的地区差异、谈判技巧及与供应商关系等。通过深入的调查，一些问题开始浮出水面，在材料设计、公司使用的供应商数量和类型、谈判技巧以及运输方面均存在着相当明显的缺陷，具体表现在以下几方面：

(1) 公司采购的谈判效率非常低。人们对是否该争取有利的谈判地位并不关心，采购经理们通常习惯于在一个垂直一体化的卖家手中购买各种的原材料，而不是去寻找每种原材料的最佳供应商。

(2) 公司几乎从不将自己的采购成本与竞争对手的采购成本进行比较。

(3) 公司缺乏将营销及购买部门制度化地集合在一起的机制。这也就意味着公司没有对市场营销所需要的材料的成本和收益进行评估的系统。

(4) 公司节省成本的机制不灵活。即使当采购经理发现了节省成本的机会(如可能需要改变机器规格或操作流程)，他们也很难让整个企业切实地采取措施。任何一次对系统的调整所耗去的时间都会比实际需要的长得多。

当意识到未能进行采购成本管理而造成的诸多损失时，公司开始对这个问题进行全面的处理，处理方法如下：

(1) 设定了商品的优先次序，随后进行了一系列成本收益的统计，并运用六西格马指标对竞争对手的情况进行了比较。例如，按照营销部门对包装材料的规格要求，公司在制作包装盒时，其使用的纸材比竞争对手的纸材更厚而且昂贵得多，而高质量的纸材并不会给公司带来任何额外的好处。公司还发现，在给铁罐上色的过程中，整个流程需要4道工序，而事实上一道工序就足够了。

除此以外，公司在低价值品牌的产品包装上使用了2张标签(前后各1张)，事实上只用1张已足够。最后，由于公司属下的品牌及规格品种繁多，并且考虑到地区性推广的时间问题及不同地区所采用的不同标签内容，公司所印制的标签的流通周期显得偏短。比较而言，延长印刷标签的周期会给公司节省很多钱。事实上，公司高达80%的标签是用作短期运作的，而主要竞争对手80%的标签却是用作长期运作的。

(2) 建立了一套积极的谈判方式。采购经理们在进行谈判前应做好准备，充分了解供应商成本的相互比较并对供应商的成本结构作深入分析。在这些方面做好精心准备是非常重要的：对于大多数商品而言，70%的成本是由产品特质决定的，30%才是由供应商的竞争力决定的。

例如，公司发现在购买一种主要原料时，其供应商的要价是最高的。在对供应商的成本结构进行分析后，公司发现事实上供应商是在其自身相对较高的成本基础上给产品定价的，对该供应商而言这一定价确实已是不能再低了。于是，公司对其他供应商的成本结构进行了研究。

研究结果显示，有一些企业的成本结构使它们能够以较低的价格出售产品。公司同样对某家“一站式”供应商进行了研究，这家供应商不仅供应纸盒，而且还生产纸盒用的纸材并承揽纸盒印刷业务。经过对其他纸业及印刷业厂家成本的研究，公司发现，其实它能够以低得多的价格买到纸材并进行印刷。当公司在谈判中指出这一点时，供应商不得不降低了产品价格。

这些工作的结果使公司原料成本节省了12%。节省下来的这些钱被平分至产品规格的改进及谈判技巧的完善工作上。

思考：请总结该公司运用了哪些节约采购成本的方法和策略。



一、单项选择题

1. 采购成本不包括(　　)。

A. 购买价款　　　　B. 保险费

C. 可抵扣的增值税进项税额　　　　D. 采购运输途中的合理损耗

2. 关于学习曲线说法错误的是(　　)。

A. 学习曲线适用于产品的单位成本随着数量的增多呈规律性递减的情况

B. 不同的企业中学习曲线可能存在有不同的曲率

C. 任何生产过程中都会存在着“学习曲线”现象

D. 如果企业的劳动力流动过大，可能不会出现预期的学习率

3. 成本加成定价法是在产品的(　　)的基础上加上一定比例的利润来确定价格的方法。

A. 单位成本　　B. 制造费用　　C. 人工费用　　D. 利润

4. 确定是否需要增加订货量去获得折扣，其判断准则是(　　)。

A. 订货量大于经济订货批量

B. 订货量小于经济订货批量

C. 若接受折扣所产生的年总成本小于经济订货批量所产生的年总成本

D. 若接受折扣所产生的年总成本大于经济订货批量所产生的年总成本

二、简答题

1. 什么是采购成本？其构成包括哪些部分？

2. 简述采购成本在企业经营中的作用。

3. 简述学习曲线的应用条件。

4. 控制采购成本的主要途径包括哪几个方面？

三、计算题

1. 某材料的年订货总量为21 600吨，该材料的单价为80元/吨，每次采购费用为60元，仓库年保管费率为4%。计算该材料的最合适的采购经济批量。

2. 某公司每年要购入 1 200 台设备，公司采购该设备每次订货费为 8 元，单位产品的年库存费用为单价的 12%，供应商的条件是：若订货量大于或等于 75 台时，单价为 32.5 元；若订货量小于 75 台时，单价为 35 元。请计算确定最合适订货批量。



一、实训目标

使学生能使用学习曲线进行供应商成本构成分析，并利用通过调查获得的信息对供应商提供的产品成本构成资料进行核算，使用成本加成法计算产品出厂价，为价格谈判提供依据。

二、环境要求

情境资料、教材、有关单据、笔、纸张或计算机等。

三、情景描述

某制造公司准备购买一种新电机调速开关，已知学习曲线为 80%。买方下了 200 件的订单，收到的报价是 228 元。卖方计算的每单位成本为：

物料	90 元
人工	50 元(单位产品平均每小时 10 元，共 5 小时)
制造费用	50 元(假设是人工成本的 100%)
总成本	190 元
利润	38 元(以总成本的 20%计)
单位价格	228 元

公司采购员小王通过调查了解到，当地行业工资标准为每小时 8 元，单位产品所耗用的物料为 200 克，该物料市场批发价为 400 元/千克。

问题：如果买方再追加 200 单位的订单，给定学习曲线的期望收益，每单位产品的价格是多少？当期间费用率为 10%，成本利润率为 20%，销售税率为 10%，请利用成本加成法计算出厂价。

四、工作流程

供应商成本及价格分析工作流程图如图 4.3 所示。

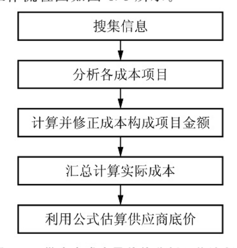


图 4.3　供应商成本及价格分析工作流程图

五、操作步骤

1. 利用学习曲线分析工时变动。
2. 利用所搜集的信息，进行工资率及单位产品的物料消耗定额修正。
3. 计算变动成本及费用。
4. 计算供应商成本。
5. 使用公式计算供应商底价。

六、实训报告

1. 报告内容

(1) 实训目的与要求。本项目要求在掌握供应商成本构成要素的基础上，能够分析供应商成本构成。

(2) 实训简介。利用给定资料结合有关要求，完成供应商成本的分析任务。

(3) 实训准备。

① 实训前的团队组建及实训中的团队活动，对实训规则的熟悉。

② 团队成员之间商讨分析资料和数据。

③ 列举相关知识点。

④ 实训场所的布置。

(4) 实训过程及内容。

(5) 实训心得与体会。

2. “指导教师批阅意见”(教师对实训报告批阅后的评价意见)

3. “成绩评定”是对实训报告完成质量和水平的评定，按A(优秀)、B(良好)、C(中等)、D(及格)、E(不及格)5个级别评定

4. 报告以打印稿形式提交。

附相关单据。产品生产成本核算表见表4-5。

表4-5 产品生产成本核算表

生产工单：　　　　　　　　　　完工日期：

产品名称：　　　　规格：　　　　单　　位：

出厂数量：　　　　　　　　　　缴库单编号：

<table>
<tr><td rowspan="6">耗用原料(直接原料)</td><td>原料名称</td><td>规格</td><td>领料单号码</td><td>单位</td><td>数量</td><td>单价</td><td>金额</td><td rowspan="6">耗用材料(直接材料)</td><td>材料名称</td><td>规格</td><td>领料单号码</td><td>单位</td><td>数量</td><td>单价</td><td>金额</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">合计</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="3">合计</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

续表

直接人工					已分配制造费用			成本合计		单位成本	
制造单位	日期	工时数	工资率	金额	工时数	分摊率	金额	项目	金额	金额	备注
								直接原料			
								直接材料			
								直接人工			
								已分配制造费用			
合计								合计			

缴库记录			出货记录				备注	
缴库日期	缴库单号	缴库数量	日期	厂商	发票号码	数量		

经理： 会计： 制表：



第 5 章 采购合同管理与采购谈判

CAIGOU HETONG GUANLI YU CAIGOU TANPAN

【工作任务描述】

非洲某国两年前开始对其国家某政府部门大批成套设备进行选择性招标采购，金额达几千万美元，投标方涉及英国、德国、南非及中国的十几个大公司。这些大公司各有优势，其中一些与该国还有一定渊源，如该国以前曾是英国的殖民地；德国以技术过硬、态度严谨、产品质量高著称；南非公司与当地人关系较好，而这些当地人在政府中有一定的势力。在这种情况下，中国 A 公司准备参与竞争并积极做准备。

在正式谈判前，A 公司首先仔细分析了该国的历史背景和社会环境及谈判对手的特点。非洲国家历史上多为英属或法属殖民地，其法律程序较为完善。尤其是原英属殖民地国家，其法律属英美法系，条款细致而成熟，政府工作程序延续英国管理条例，部门分工很细，并相互牵制且配置一系列监察部门，监督各部门工作。但非洲国家又有自己的一些特点，即当地有势力的部族与上层社会、政府部门有千丝万缕的关系，并熟悉当地法律、法规、习惯做法与禁忌，影响着政府部门的各利益集团的决策。如果能有效利用当地有势力的部族为中方的工作服务，可以“四两拨千斤”，是达到目的的有效途径。另外，该国存在不同的民族，信仰不同的宗教，在谈判前一定要搞清其宗教派系，避讳其禁忌的话题和其他禁忌。

在分析谈判对手方后，A 公司决定一方面组织国内人员按正常程序准备投标文件、联系工厂并报价，一方面派出团组到当地进行商务谈判。派出的团组人员配置为：公司总经理(副董事长)1 人、主谈 1 人、翻译 1 人、当地公司负责联络此事的代表 1 人。

由此可见，采购谈判是一项科学性与艺术性并重的工作。

本章涉及的工作任务和工作要求见下表。

工作任务	工作要求
学会准备采购合同	（1）掌握合同的主要内容，学会草拟采购合同。 （2）了解现货合同与定期采购合同、无定额合同和定额合同的主要条款
对采购合同进行有效管理	（1）建立合同管理团队，能够描述出合同经理工作的主要职责，明确领导一个合同管理团队所必须具备的基本技能和综合素质。 （2）制订合同管理计划，确定应用于合同管理计划的政策和程序，并制订合同进度表
开展采购谈判	（1）明确采购谈判的基本程序。 （2）掌握采购谈判的策略与技巧

【学习目标】

知识目标	技能目标	重、难点
（1）掌握采购合同的主要条款。 （2）了解现货合同与定期采购合同的主要条款。 （3）了解无定额合同和定额合同的主要条款	（1）能够准备采购合同。 （2）通过建立合同管理团队，制订合同管理计划，对采购合同进行有效管理。 （3）具备采购谈判的能力和素质	（1）采购合同的主要条款。 （2）采购合同管理的内容和方法。 （3）采购谈判的基本程序及各阶段注意事项。 （4）采购谈判的策略与技巧



合同细节决定谈判成败

东北某林区木材厂是一个近几年生意红火的中型木器制造厂。几年来，该厂依靠原材料有保证的优势，就地制造成本比较低的传统木器，获得了可观的经济效益。但是该厂的设备落后，产品工艺比较陈旧，限制了工厂的发展。因此，该厂决定投入巨资引进设备技术，进一步提高生产效率，开拓更广阔的市场，于是它们通过某国际经济技术合作公司代理与国外某木工机械集团签订了引进设备合同，总价值达 110 万美元。

按照合同规定，外方将设备到岸进厂，并派人员来厂进行调试安装。该厂在验收中发现，该设备部分零件磨损痕迹严重，开机率不足 70%，根本不能投入生产，于是向外方指出，引进设备存在严重质量问题，没有达到合同中机械性能保证的指标，并向外方征询解决办法。外方表示将派强有力的技术人员赴厂研究改进。2 个月后，外方派来的工作组到厂，更换了不符合标准的部分零件，对设备进行了第二次调试，但经过验收仍然不符合合同规定的技术标准。双方商讨后外方应允回去研究，但一去 3 个月无下文。后来厂方经过代理公司协调，外方人员来厂进行第三次调试，但验收仍未能通过。该厂由于安装影响，调试引进的设备已基本停产，半年没有效益。为了尽快投入生产，该厂认为不能再这样周旋下去，准备通过谈判，做

出一些让步，只要设备保证整体符合生产要求即可。这正中外方下怀，它们马上答应，签署了设备验收备忘录，并进行第四次调试。调试后，只有一项达到标准，该厂认为不能通过验收，但外方公司认为已经达到规定标准，双方遂起了纠纷。

本来，外方设备质量存在严重问题，该厂完全有理由表示强硬态度，据理力争，但双方纠纷发生后，外方却显得理直气壮，反而搞得该厂苦不堪言。其症结到底何在呢？原来，双方签署的备忘录中，经该厂同意，去掉了部分保证指标，并对一些原规定指标进行了宽松的调整。在该备忘录中竟然拟定了这样的条款标准：某些零部件的磨损程度“以手摸光滑为准”；某些部件“不得出现明显损伤”；等等。这种空泛的、无可量化的、无可依据的条款让外方钻了空子，根据这样的模糊规定，它们坚持认为达到了以上标准。

该厂之所以如此被动，是因为在签订采购合同时没有仔细确定合同的细节，在谈判时过分相信对方。其实，采购谈判能否取得成功，不仅取决于谈判桌上的唇枪舌剑，还取决于谈判前充分细致的准备工作。而采购合同规定了采购方与供应商的权利与义务，对采购工作的顺利执行起着重要的保障作用。

（资料来源：根据 http://www.globalpfc.com/simple/? t8121.html 资料整理）



5.1 准备合同

5.1.1 合同的主要内容

1. 采购合同的构成

采购合同是采购方与供应方经过双方谈判协商一致同意而签订的调整“供需关系”的协议。采购合同是双方解决纠纷的依据，也是法律上双方权利和义务的证据，双方当事人都应遵守和履行采购合同。

采购合同一般由约首、正文和约尾构成，具体内容见表 5-1。

表 5-1 采购合同的构成

合同构成	主要内容
约首	合同名称、合同编号、采供双方企业名称、签订地点、签订时间
正文	合同标的物名称和规格，数量、质量、包装条款，价格条款，运输方式，支付条款，交货地点，检验条款，保险，违约责任，仲裁，不可抗力条款等
约尾	合同份数及生效日期、签订人的签名、采供双方企业的公章

2. 采购合同的条款

采购合同的条款其实就是采购合同正文的内容。

1）数量条款

数量条款的主要内容是交货数量和计量单位。在制定数量条款过程中，必要时应清楚说明误差范围。

2）价格条款

价格条款的主要内容有单价、总价。国际采购中还涉及贸易术语、计价货币和结算货币的选用。

3）质量条款

质量条款的主要内容有技术规范、质量标准、规格、品牌等。

在采购作业中，必须以最明确的方式去界定采购品可接受的质量标准，一般有以下两种方式：

（1）用文字或图示来表示。包括规格、等级、品牌、技术文件或图纸、产地等。

（2）用样品来表示。当用文字或图示难以表达采购品的质量标准时，可以用样品来表示。

4）支付条款

支付条款主要包括以下几条：

（1）支付工具。它可以是货币或票据，票据包括汇票、本票和支票。

（2）支付方式。它主要包括直接汇款（汇付）、托收和信用证等。

（3）支付时间。预付款、即期付款、远期付款。

（4）支付地点。

5）检验条款

在一般的买卖交易过程中，检验是按照合同条件对交货进行检查和验收，涉及采购品的质量、数量、包装等项目。检验条款主要包括检验时间、检验机构、检验工具、检验标准及方法等。

6）包装条款

包装条款的主要内容有包装材料、包装方式、包装费用和包装标志等。

7）装运条款

装运条款的主要内容有运输方式、装运时间、装运地和目的地、装运方式、装运通知等。

8）保险条款

保险条款的主要内容包括确定保险金额及险别，并指明投保人及保险适用的条款。

9）仲裁条款

仲裁条款以仲裁协议为具体体现，是指买卖双方自愿将其争议事项提交第三方进行裁决。仲裁协议的主要内容有仲裁机构、适用的仲裁程序、适用地点、裁决效力等。

10）不可抗力条款

不可抗力是指在合同执行过程中发生的、不可预见的、人力难以控制的意外事故，如战争、洪水、台风、地震等，致使合同执行过程被迫中断。遭遇不可抗力的一方可因此免除合同责任。不可抗力条款的主要内容包括不可抗力的含义、适用范围、法律后果、双方的权利义务等。



案例 5－1

企业采购合同范例

采购合同书

合同号：

甲　　方（采购方）：某有限责任公司

地　　址：

法定代表人：

授权代表：

电　　话：　　　　　　　　　　传　　真：

乙　　方(供应商)：

地　　址：

法定代表人：

授权代表：

电　　话：　　　　　　　　　　　　　　传　　真：

甲方因生产经营需要，经甲乙双方友好协商，本着长期合作、互惠互利、诚实自愿、规范供货为原则，就甲方向乙方采购所需物品，双方一致同意达成如下合同内容：

第一条　合同标的

乙方根据甲方需求提供下列货物(详见甲方具体每次的货物采购订单)。

第二条　合同价格

本合同为非固定总价合同，甲方采购价格是指乙方出售的现场交货价格，具体包括原材料费、加工费、包装费、运费、17%的国家税费和可能出现的保险费、知识产权费。

本合同价格还包含乙方应当提供的伴随服务/售后服务费用。

本合同具体价格以甲乙双方每次交易确认的甲方物品采购订单为准。

乙方提供的货物运输人员费用、邮资费用以及随货物品工具、配件材料费用包含在本合同甲乙双方商定的价格之内，甲方无须另行支付乙方费用。

第三条　本合同的有效组成文件

下列有关本采购合同的附件为本合同不可分割的有效组成部分，与本合同具有同等法律效力，这些附件包括但不限于：

(1) 甲乙双方确认的甲方货物采购订单、乙方销售单(传真件有效)。

(2) 必要时甲方提供给乙方保管的模具技术图纸资料。

(3) 乙方企业法人或企业营业执照副本复印件以及国家规定需要的乙方企业货物生产许可证复印件。

(4) 乙方必须提供的出售给甲方的货物合格证明、货物质量保证保修证明、货物使用说明书、货物自检报告书、符合税法要求的17%税率的货物增值税专用发票。

(5) 甲方确认的乙方货物合格验收报告或验收单。

(6) 必要时甲乙双方签订的补充协议。

第四条　权利瑕疵保证

乙方应保证甲方在使用乙方货物或其任何一部分时不受第三方提出侵犯其专利权、版权、商标权或其他所有权的起诉。一旦出现侵犯他人合法权益，乙方应承担全部责任，由此导致甲方产生经济损失的，乙方应赔偿甲方因此所产生的全部经济损失。

第五条　质量保证

(1) 乙方承诺其出售给甲方的货物质量保证期为18个月，自甲方验收合格之日起计算。

(2) 乙方应保证所提供的货物的质量和技术规格应与甲方采购订单中所提出的质量要求和技术规格相一致；若甲方对货物质量技术性能无特殊说明的，则乙方货物质量应达到国家有关部门最新颁布的国家标准或行业标准规范。

(3) 乙方应保证所售货物是全新、未使用过的原装合格正品，并完全符合甲方要求或本合同约定的质量、规格和性能的要求。乙方应保证其提供的货物在正确安装、正常使用和保养条件下，在其使用寿命内具有良好的性能。货物验收后，在质量保证期内，乙方应对由于设计、工艺或材料的缺陷所发生的任何不足或故障负责维护和维修，所需费用由乙方全部承担。

第六条　包装要求、包装物的供应和回收

（1）乙方提供的全部货物均应按国家规定标准或有利于保护货物的措施进行包装，该包装应适应于远距离运输、防潮、防震、防锈和防野蛮装卸，以确保货物安全无损运抵或邮寄到甲方公司所在地。由于乙方包装不善所引起的货物毁损均由乙方自行承担，甲方有权拒收毁损货物。

（2）每一包装单元内应附详细的装箱单和质量合格凭证。

（3）乙方提供的货物包装物归甲方所有，乙方不得回收。

第七条　交货方式和验收方法

（1）乙方出售给甲方的货物由乙方负责送货运输或邮寄到甲方公司所在地，所产生的运输或邮寄费用由乙方自行承担。

（2）因货物在运输或邮寄途中发生毁损、灭失的，由乙方自行承担；在运输途中、交货前、卸货中如有乙方指派人员发生人身伤害或货物受损的，由乙方自行负责承担。

（3）乙方提供的货物不符合甲方采购订单要求的，或者少交、多交货物的，甲方有权拒收。乙方提前交货的，甲方仍有权按照本合同约定的货款结算期限与乙方结算。

（4）每次货物的到货验收包括：型号、规格、数量、外观质量以及货物包装是否完好。

（5）乙方应将所提供货物的装箱清单、货物合格证明、货物质量保证保修证明、货物使用说明书（用户手册）、货物自检报告书随货技术资料及配件、随货工具等交付给甲方；乙方不能完整交付货物及本款规定的单证和工具的，视为未按合同约定交货，乙方负责补齐，因此导致逾期交货的，由乙方承担相关违约责任。

（6）甲方在收到乙方货物后____日内对货物进行验收，验收标准按乙方货物现行的国家或部颁标准或行业标准或已经主管部门备案的企业标准验收；如甲方提供给乙方货物样品的，以甲方样品质量性能为验收标准，乙方每次交货质量合格和数量合格完成说明以甲方质保部门授权代表在出具的书面货物验收报告或验收单中签字并加盖该部门公章确认为准；甲方采取抽样验收的，不能视为乙方货物全部质量合格，以甲方在装配乙方货物在甲方产品上时为验收最后期限，如甲方发现乙方货物有不符合甲方采购订单要求的，甲方有权要求乙方免费更换不符合甲方要求的货物，甲方有权按本合同约定顺延因乙方耽误时间支付乙方货款，给甲方造成经济损失的，甲方有权要求乙方赔偿甲方因此所产生的实际损失，乙方赔偿甲方所产生的实际损失后，仍需继续履行本合同义务。

第八条　货款的结算与支付

（1）甲乙双方确认的货款结算依据为：采购合同书复印件、甲方采购订单（传真件有效）、乙方开具的17％税率的增值税发票、甲方出具的货物验收报告或验收单原件，甲方按质量合格的货物数量支付乙方货款。如因乙方缺少结算依据导致甲方不能按本合同约定期限付款的，甲方不承担逾期付款的违约责任。

（2）支付方式：经甲方首次对乙方货物出具书面验收合格报告或验收单后，乙方留____万元货款在甲方处作为质量保证金（质量保证金在甲乙双方履行完毕本合同后由甲方根据本合同相关约定处理），余款在甲方验收合格后，乙方凭货款结算依据经甲方财务部门负责人确认签字两个月内支付。从第二次开始，自甲方每次对乙方货物出具验收合格报告或验收单后____月内乙方凭货款结算依据经甲方财务部门负责人确认后甲方支付乙方货款。

第九条　违约责任

（1）乙方不能按期按约交货或部分交货的，甲方有权不予支付乙方货款和解除合同，乙方并应向甲方偿付相当于不能交货部分货款的____％的违约金。

(2) 乙方所交物品品种、数量、规格、质量不符合国家法律法规和本合同规定的，由乙方负责包修、包换或退货，并承担由此而支付的实际费用。

(3) 乙方违反本合同相关约定的，除应当承担违约责任外，因乙方违约导致甲方还产生其他相关损失的，乙方应当赔偿甲方因此产生的经济损失。

(4) 乙方逾期交货的，按逾期交货部分货款计算，向甲方偿付每日5‰的违约金，并承担甲方因此所受的损失费用。

(5) 在本合同乙方承诺约定的质量保证期18个月内，如经乙方两次维修或更换，货物仍不能达到合同约定的质量标准，甲方有权退货与乙方解除合同，乙方应退回全部货款，同时，乙方还须赔偿甲方因此遭受的其他相关的经济损失。

(6) 乙方不得擅自部分或全部转让其应履行的合同义务，经甲方发现并查实，甲方除有权立即解除与乙方的采购合同外，乙方须向甲方赔偿履行合同总价的20%的违约金；造成甲方其他相关损失的，乙方还须赔偿甲方因此遭受的其他相关的经济损失。

(7) 甲方未按本合同约定逾期付款的，应按照每日5‰的比例向乙方偿付逾期付款的违约金。

(8) 甲方违反本合同规定拒绝接货的，应当承担由此对乙方造成的损失。

(9) 乙方不得擅自解除本合同，因乙方擅自解除合同或不履行合同义务致使甲方产生损失的，甲方有权要求乙方承担双方交易金额30%的违约责任，甲方因此还有其他损失的，乙方还应当赔偿甲方的其他相关经济损失。

第十条　保密与保管约定

如甲方有提供给乙方货物样品、模具以及相关技术图纸资料的。

(1) 甲方存放于乙方处的货物样品、模具以及相关技术图纸资料的所有权和知识产权归甲方所有。

(2) 乙方有义务对甲方存放于乙方处的货物样品、模具以及相关技术图纸资料妥善保管。

(3) 除接受甲方通知要求外，乙方不得利用甲方存放于乙方处的货物样品、模具以及相关技术图纸资料为自己或第三方加工相同或相似货物产品，乙方违反本条规定甲方查实发现市场上有经乙方私自流出的产品，乙方应承担支付甲方不低于20万元人民币的违约金，并赔偿甲方由此引起的直接和可能的其他相关经济损失。

(4) 乙方有义务对甲方存放于乙方处的货物样品、模具以及相关技术图纸资料中涉及的工艺设计方案、知识产权以及价格条款等商业秘密和技术秘密保密，未经甲方书面同意乙方不得向无关第三方泄露甲方的商业秘密和技术秘密信息，也不得擅自加工、使用或向无关第三方转让、交换、赠予、租赁甲方提供的上述物品以及上述物品的商业秘密和技术秘密。如乙方违反本条规定，甲方查实发现市场上有经乙方私自流出的产品，乙方应承担不低于20万元人民币的违约金，并赔偿甲方由此引起的直接和可能的其他相关经济损失。

(5) 因乙方保管不善或无正当理由致使甲方存放于乙方处的货物样品、模具以及相关技术图纸资料毁损、灭失的，乙方应承担赔偿甲方由此引起的直接和可能的其他相关经济损失。如乙方借口保管不善或其他理由致使甲方存放于乙方处的货物样品、模具以及相关技术图纸资料毁损、灭失而有本条(3)、(4)项情形的，甲方有权按本条(3)、(4)项情形向乙方提出违约和赔偿主张。

(6) 乙方保管甲方存放于乙方处的货物样品、模具以及相关技术图纸资料期限为甲方收回为止；乙方的保密义务期限为自本合同生效之日起至本合同终止后____年(由双方商定)。

第十一条　不可抗力

(1) 不可抗力是指本合同生效后，发生不能预见并且对其发生和后果不能防止或避免的事

件，如地震、台风、水灾、火灾、战争等，致使直接影响本合同的履行或不能按约定的条件履行。

（2）发生不可抗力的一方应立即通知对方，并且在不可抗力发生之日起五天内提供不可抗力的详情及将有关证明文件送交对方。

（3）发生不可抗力事件时，甲乙双方应协商以寻找一个合理的解决方法，并尽一切努力减轻不可抗力产生的后果。

（4）如不可抗力事件持续30天时，甲乙双方应友好协商解决本合同是否继续履行或终止的问题。

（5）一方因不可抗力不能按本合同约定履行的，可以减轻或免除一方的违约责任。一方不能证明不能按本合同约定履行为不可抗力的，应当承担本合同约定的违约和赔偿责任。

第十二条　本合同的解除与终止

（1）解除合同的条件形成：

① 甲、乙双方协商一致。

② 因不可抗力致使不能实现合同目的的。

③ 在履行期限届满之前，乙方明确表示或以自己的行为表明不履行或延迟履行主要义务的。

④ 乙方其他违约行为致使不能实现合同目的的。

⑤ 乙方其他违法行为已影响合同履约的。

（2）本合同双方经甲乙双方盖章和授权代表签字日期，即为本合同的生效日期。如双方盖章签字日期不一致时，以最后盖章签字方的盖章和签字日期为合同的生效日期。

（3）本合同的“采购物品”最终质保期限届满日期，即为本合同的终止日期。但保密和保管条款、违约责任和赔偿责任的追究、双方履行合同的争议解决和双方未了的债权和债务不受合同期满的影响，并且守约方有权提出索赔。

第十三条　解决争议的方式

因履行本合同发生纠纷的，由甲、乙双方协商解决。协商不了的，甲乙双方均有权向合同签约地有管辖权的人民法院提出诉讼。

第十四条　其他约定条款

本合同的未尽事项，必要时由甲、乙双方另订补充协议，经甲乙双方盖章和双方授权代表签字后与本合同具有同等法律效力。

第十五条　本合同生效

（1）本合同双方经甲乙双方盖章和代表签字日期，即为本合同的生效日期。如双方盖章签字日期不一致时，以最后盖章签字方的盖章和签字日期为合同的生效日期。

（2）本合同自双方代表签字并加盖双方公章或合同专用章后生效。

甲方（采购方）：　（盖章）	乙方（供应商）：　（盖章）
法定代表人：	法定代表人：
授权代表：	授权代表：
电话：	电话：
开户银行：	开户银行：
账号：	账号：
签约地址：	签约地址：
签署日期：　　年　月　日	签署日期：　　年　月　日

5.1.2 现货采购合同与定期采购合同

采购方与供应商建立的关系需要通过契约或合同来确定。

现货采购合同和定期采购合同通常要包括以下主要内容：

(1) 确定当事人。确定同意签订合约的当事人(个人或组织)。

(2) 商品/服务/资本投资的说明。对所供应的商品/服务/资本投资的说明。

(3) 合同价格。确定买方支付货款的数量或货款的计算方式、币种、汇率、付款期、税前价还是税后价。

(4) 交付。明确卖方应在何时何地以何种方式交货，买方应在何时何地收货，以及确定买方是否履行其业务。

(5) 买方检验。使买方能够检验商品、服务的结果或资本投资是否满足合同的要求。使卖方知晓怎样履行其义务来提交商品给买方检验。

(6) 所有权保留。决定谁拥有商品、工程或资本投资的所有权，并决定所有权的期限。

(7) 支付条件。明确合同项下之买方如何支付采购商品、工程、资本投资的价款(如信用证方式)。

(8) 文件。明确卖方应提供哪些文件以便其完成合同义务。诸如发票、装箱单、保险单、货物原产地证明、检验合格证书、形式发票等。

(9) 延期交货、到期未交及补救措施。明确交货中出现问题的处理方法(违约金)。

(10) 交货不符的责任范围。为使合同公平合理，当事人希望在法律允许的范围内，事先约定当交货不符合同约定时的后果。如买方从接到卖方提供的货物开始有 15 日的检验期，以确定货物是否符合合同约定。另一个特别的、复杂的责任是产品责任。

(11) 产品责任索赔或其他要求。在买方因该商品而提出索赔要求时，在当事人之间产生一种合同性协助义务。

(12) 不可抗力。通过建立一个机制，以解决当那些双方当事人不能预见、不能避免并不能克服的情形出现时而产生的问题。

(13) 法律适用。帮助当事人如何理解他们的合同义务，帮助法官或仲裁员如何去确定合同义务。

(14) 争议解决。确定解决争议的程序。

(15) 合同语言。规定当事人在交易过程中所使用的语言。

(16) 合同生效的条件。如果合同仅在获得有关部门的批准或者获得资金才能生效的，则明确合同生效的难点。

(17) 界定术语。在合同正文中，确定当事人对某些术语的特定解释(商业术语、技术术语等)。

(18) 通知和联系方法。确定当事人之间如何以有效的方式不断保持联系。

(19) 把标题含义排除在责任之外。避免通过参考每一条款的标题来理解合同所产生的误解。

(20) 合并。明确这份合同就是当事人之间完整的合同(如所有先前的协商，无论是口头的还是书面的，凡是与合同相抵触的都是无效的)。

（21）合同的变更。清楚地说明合同变更的方式。应明确协商一致，签署书面文件后方可有效。

（22）当事人的改变。明确合同履行期间，当卖方的所有权、管理部门等发生实质性变化时，买方所享有的权利。

（23）转让。如果卖方把合同转让给第三方时，如何确保买方的权益。

（24）终止原因。详述买方在哪些条件下有权利终止合同。

（25）保险。确定由谁负担保险费，如果有必要的话，确定保险费的支付方式。

（26）保修要求。如有保修要求，则指定保修责任。

（27）合同全部或部分无效。与当地法律抵触条款。

（28）知识产权和工业产权。确定卖方的知识产权或工业产权对销售的影响。

（29）税。解释当事人所应缴纳的税种。

（30）履约保证金、预付款以及完成保证金。确保预付款的安全，确保合同的履行。

5.1.3 无定额合同和定额合同

1. 无定额合同与定额合同的含义

（1）无定额合同是指企业与供应商之间签署了有特定价格条款的定期协议，但并没有承诺购买数量。

（2）定额合同是指采购商与供应商签订了定期协议，但此协议除了包含价格条款外，还增加了承诺在一定期间内购买数量的条款。

2. 无定额合同与定额合同的主要条款

（1）确定当事人。确定同意签订合约的当事人（个人或组织）。

（2）商品的说明。说明采购的商品。

（3）期限。明确合同的有效期，以及当合同需要续订时，该如何去续订。

（4）数量。在合同规定的期限内提出预期采购商品的数量。

（5）合同价格。决定买方应支付的价款，或者价款的计算方法。

（6）合同价格的调整。在无定额合同或定额合同的有效期间，提供一个价格调整/决定的机制。

（7）交付。明确卖方应在何时何地以何种方式交货，买方应在何时何地收货，以及确定买方是否履行其业务。

（8）买方检验。同现货采购和定期采购相对应条款。

（9）所有权保留。同现货采购和定期采购相对应条款。

（10）支付条件。同现货采购和定期采购相对应条款。

（11）文件。同现货采购和定期采购相对应条款。

（12）延期交货、到期未交和补救措施。同现货采购和定期采购相对应条款。

（13）交货不符的责任范围。同现货采购和定期采购相对应条款。

(14) 产品责任索赔或其他要求。同现货采购和定期采购相对应条款。

(15) 不可抗力。同现货采购和定期采购相对应条款。

(16) 法律适用。同现货采购和定期采购相对应条款。

(17) 争议解决。同现货采购和定期采购相对应条款。

(18) 合同语言。同现货采购和定期采购相对应条款。

(19) 合同生效的条件。同现货采购和定期采购相对应条款。

(20) 界定术语。同现货采购和定期采购相对应条款。

(21) 通知和联系方式。同现货采购和定期采购相对应条款。

(22) 把标题含义排除在责任之外。同现货采购和定期采购相对应条款。

(23) 合并。同现货采购和定期采购相对应条款。

(24) 合同的变更。同现货采购和定期采购相对应条款。

(25) 当事人的改变。同现货采购和定期采购相对应条款。

(26) 转让。同现货采购和定期采购相对应条款。

(27) 终止原因。同现货采购和定期采购相对应条款。

(28) 保险。同现货采购和定期采购相对应条款。

(29) 保修要求。同现货采购和定期采购相对应条款。

(30) 合同全部或部分无效。同现货采购和定期采购相对应条款。

(31) 知识产权或工业产权。同现货采购和定期采购相对应条款。

(32) 税。同现货采购和定期采购相对应条款。

(33) 履约保证金、预付款以及完成保证金。同现货采购和定期采购相对应条款。

【知识链接】

合伙关系与合资关系

合伙关系是指采购与供应商之间的关系非常密切，共同商订采购计划、交换相关信息并共同分担风险。这种关系是建立在相互之间非常信任的基础之上的。

合资关系是指两个或多个企业共同组建并拥有另一个企业。这样，这些企业就可以更好地控制供应关系。由于这个合作共同体一般是为了满足采购商的特殊需要而建立的，所以其他供应源根本没有任何竞争力，在这种情况下，买方企业没有必要进行供应商评估。



5.2 合同管理

5.2.1 建立合同管理团队

1. 建立合同管理团队的必要性

在较为复杂的采购情况下(如工程项目类的采购)，有些人员要参与到合同管理的工作中。

此时，买卖双方都将建立合同管理团队。但是合同管理团队中的人数以不超过 8 人为宜，因为团队越大效率越低，甚至连找一个适合于全体人员开会的时间都很困难。在合同特别大的情形下，要想使团队中人员数量保持在易于管理的水平，需要分别建立核心团队和外围团队。

1）核心团队

除了合同经理之外，核心团队可由对合同影响最大的那些职能部门的高级人员组成。这些代表在做决策时，应该能够考虑到那些没有被直接代表的部门的利益。核心团队成员应该出席所有的合同检查会议，并直接协助合同经理进行决策。

2）外围团队

外围团队可由那些对完成合同有重大影响的个人组成。它们定期地以非正式的形式向核心团队提供咨询建议，不一定非要参加正式的合同管理会议。

对于运营型和不太复杂的采购，项目经理将依据其他人员提供的有关信息而单独负责合同的管理。

2. 合同经理

对于项目型合同的管理，需要任命一名合同经理来领导团队。依据合同的重要程度，合同经理将直接向公司相应的管理层汇报工作。对于特别重要的合同，合同经理将直接向总裁汇报工作。

由于签署合同和管理合同所需要的技术能力、综合素质和经验是大不相同的，所以合同经理与签署合同的人不一定是同一个人。然而，为了保证平稳的交接和确保合同经理进入恰当的管理状态，合同经理应该以某种方式参与合同签订之前的工作。

与供应商关系的性质将决定合同经理个人风格类型的选择。如果与供应商的关系是“市场交易型”的，那么合同经理应该是一名擅长运用法律条款的人；如果与供应商的关系是建立在相互信任基础上的合作性的，合同经理的特点将完全不同。

表 5-2 给出了在合作性关系中合同经理的工作职责以及应具备的某些品质。

表 5-2　合作性关系中的合同经理

工作职责	技术能力、综合素质、经验
（1）确定团队的工作职责并保证每个团队成员知道他的责任。 （2）保持对团队的激励。 （3）确保团队成员相互之间的沟通。 （4）负责管理并完成合同管理计划。 （5）建立合同管理报告体系。 （6）保证恰当的合同管理。 （7）识别及管理风险。 （8）确定优先级。 （9）管理买卖双方的关系。 （10）处理争议。 （11）批准或拒绝合同的变更。 （12）将了解到的对方的观点反馈给公司	（1）一个优秀的沟通者。 （2）擅长人际交往。 （3）处理问题时能够做到对事不对人。 （4）有相关的技术方面的知识，但不必要达到专家水平。 （5）受人尊敬、有影响力，并且讲究策略。 （6）具有风险管理技术方面的知识。 （7）具有合同法方面的知识。 （8）能够看出问题对整个合同的影响并能分清主次。 （9）熟悉项目管理技术。 （10）老练的谈判者

合同经理对合同的完成负有全部责任，但不能由他自己来从事所有的合同管理工作。为此，合同经理将授权合同管理团队成员来履行不同的合同管理职能。这种做法被称作“责任分担”。

3. 合同管理团队

1）采购方的团队

一旦合同签订，合同经理以及相关职能部门的经理就应该组建合同管理团队。为此，合同经理必须有一套完整的思路，用以确定合同管理团队应该具有怎样的功能，以及所需要的技术和综合能力(如技术方面、管理方面、法律方面等)。

如果可行的话，合同管理团队也应该包括那些该合同项下所提供的产品或服务的最终用户的代表。此举是为了确保最终用户的期望值得以满足，同时保证对合同进行更恰当的管理。除此之外，最终用户也能对供应商绩效评价提出有价值的反馈资源，同时还能对合同的改进提供有益的建议。

团队中不同成员的职能将在合同管理计划中规定。但是，当制订详细计划或出现未预料到的情况时，团队成员需要做一些调整。当需要补充新的团队成员或者对原有团队成员进行培训和能力提升时，应当着眼于弥补团队在技术和综合能力方面的缺陷。

随着合同的执行，不确定性的程度会不断降低，合同管理所需的努力也会逐步减少。合同管理团队中的人员数量和工作量也会相应减少。

2）供应商的团队

供应商也可能会任命一名合同经理并组建合同管理团队。此时，对于买方的合同管理团队来说，知道供应商团队中每个成员充当的角色及所负的责任是很重要的，反过来对供应商团队也一样。当在供应商确定了参与合同管理的人选时，购买方应该确保这些人的确按照规定参与管理。人选任命上的任何改变都应该首先征得购买方公司的同意。

买卖双方的团队尽早接触是一个很好的理念，这将有助于加快个人关系的建立，以提高两个组织之间的沟通效率。尤其是涉及负责的采购项目时，这一点更为重要，此时组织之间的互动程度需要进一步加强。

5.2.2 制订合同管理计划

1. 合同管理计划的主要内容

合同管理计划主要适用于项目型合同的管理。计划中，需要对合同背景及合同中的要点进行必要的描述；确定谁将参与合同管理工作，他们的职责是什么，以及必须遵循什么政策和程序；提供合同绩效管理评价依据；着重明确合同的主要风险以及相应的风险管理策略。因此，制订合同管理计划时要充分考虑借鉴那些从正在进行的和已经完成的相似的合同中取得的经验。具体来说，从采购方的角度，合同管理计划应该包括下述主要内容。

1）定义

一些术语必须明确加以解释。例如，对一份建筑合同，“完成日期”可能有如下多种含义：建筑物可以使用；维修期结束；最终决算被批准或者所有的财务问题都得到解决等。这

类条件可能已经在合同中予以明确规定，但尽管如此，在合同管理过程中对其加以注意仍然是明智的。

2）背景信息和供应战略

背景信息部分主要介绍合同签署的背景以及简要解释公司所要达到的目标，供那些参与合同管理但没有参与合同签署工作的人员做参考。供应方的供应战略也应作必要的描述。

3）合同管理团队

应该提供合同管理团队（或核心团队）的所有成员的细节情况，包括姓名、联系资料以及合同管理的职责，见表5－3。

表5－3　××合同管理团队职责表

管理职责	团队成员				
	A	B	C	D	E
准备最终设计图纸	M	F	T	A	
执行检查	M	F	T	A	
……	T	F	M		A

注：A＝行政支持，T＝技术支持，F＝财务支持，M＝管理。

4）供应商详细资料

应该给出供应商的名称及其合同中货物交付的地址，同时还要明确关键人员的姓名和联系方式（电话、传真、电子邮件）。这里的关键人员可能包括合同经理、技术经理、质量经理等。同时，还应确定哪些问题要找哪些人。

5）合作伙伴相关信息

如果买卖双方有意在伙伴关系的基础上开展工作，则在计划中应该包括一份伙伴关系合同的副本，以便合同管理团队能够熟悉其内容并在其指导下工作。

6）合同管理的范围

计划中应该概述一下合同的范围。此外，还应包括一个“内部工作范围”。内部范围应该包括为使合同成功履行，公司必须进行的所有工作，可能包括以下一些工作：

（1）同供应商一起召开检查会议的日程表。

（2）材料和设备的采购。

（3）检查和批准供应商呈送的文件。

（4）与现场检测或进行检查、审计有关的事务。

（5）合同相关的行政管理工作。

7）合同关键条款

在某些情况下，合同的全部文本可能达到几十甚至几百页。合同管理团队的大多数成员虽不需要知道全部的细节，但是它们应该了解合同的关键条款。当它们在确定需要采取哪些合同管理措施以及应该如何来做时，应该考虑到这些关键条款。值得重视的关键条款包括以下几项：

（1）供需双方的责任和义务。

（2）支付条件，如果涉及分阶段支付，还要明确每个支付阶段供应商必须完成的工作。

(3) 出现问题时双方的权利和义务。
(4) 争议解决程序。
(5) 合同终止的条件。
(6) 合同有效期和延期的条件。
(7) 定价的标准及合同价格表。
(8) 履约保证或者服务水平协议。

2. 确定合同政策和程序

合同实施中的相关政策和程序也应该在合同管理计划中加以规定，具体包括以下4个方面。

1) 责任分担与授权

合同经理对合同的执行要负全责，但是其本人不能也不应该承担合同管理的全部活动。某些工作职能必须由不同的人员执行，以确保不道德行为得逞的机会最小化。表5-4列举说明了责任分担是如何在合同管理中运用的。

表5-4 ××合同责任分担

工　作	通常的执行部门
向供应商提出变更合同	采购部门
预算外费用的批准/应急资金的使用	合同管理部门
证明供应的产品或提供的服务符合要求	技术部门
向供应商付款	财务部门

合同经理也必须将某些功能授权给其他人来执行，可以根据职务进行授权。表5-5列举了可以应用于企业额外开支授权的情况。

表5-5 ××合同支出授权

职　务	权　限
采购员	50 000元
高级采购员	100 000元
采购供应经理	500 000元
商务总监	1 000 000元

2) 沟通政策

不恰当的沟通可能威胁到合同的成功履行。为此，应该制定沟通政策，即确定不同类型的信息应该以什么样的途径进行沟通。例如，在市场交易型的关系中，同供应商的信息沟通不慎可能会导致对购买方不利，这时应要求所有的沟通都通过合同经理来进行，以保证商业利益不遭受损害；在伙伴型的关系中，不当的沟通导致的危害要小些，这时可以由团队成员以及公司中的其他员工同供应商的员工直接接触。

3) 检查和汇报方面的要求

为了达到风险最小化和实现预期，经常而准确的沟通是至关重要的。但是，花费在汇报

和沟通上的时间太多可能会占用掉实施合同本身所需要的宝贵时间，所以必须找到一个恰当的平衡点。为此，合同管理计划应该确定以下内容：

（1）哪些报告是必需的。

（2）报告应包括哪些内容。

（3）提交报告的格式。

（4）谁负责起草报告。

（5）需要报告的频率。

（6）报告将分发给谁。

除此之外，合同检查会议的频率和标准议程项目也应该予以规定。最好将这些会议的日期也提前确定下来以确保绝大多数人都能到会。

4）其他政策和程序

公司有许多与合同管理有关的其他政策和程序。下面列举了一些常用的相关政策和程序，可供参考：

（1）健康和安全政策。

（2）合同安全检查的程序。

（3）对危害健康物质的控制。

（4）环境政策。

（5）进行风险评估的程序。

（6）危险作业的检查程序。

（7）对供应商的履约保证金、抵押和担保的管理程序。

（8）文件控制的程序。

（9）对供应商工作的视察和考核程序。

（10）合同审计程序。

（11）损失控制的报告和调查程序。

（12）合同检查程序。

3. 制订合同进度表

制订合同进度表本身就是合同管理的必要内容之一。合同进度表主要显示那些关键活动和检查点，当准时完工非常重要时，在进度表中还要写明这些活动和检查点的完成日期。进度表将使购买方能及时发现各种偏差并采取纠正措施。

由于对某些特定的合同，任何一方都不能独自对合同的过程做到完全把握和控制，所以合同的各方要把各自的能力汇集在一起来应对这种局面。这样可以避免在对某些复杂问题的看法上产生误解，而且能够在加深了解的基础上，调整各方的期望值以达成共识。买方与供应商一起来制定和开发合同进度表是一种不错的做法，尤其是在供应商的作业活动对采购方有很强依赖的情况下，这种做法将有助于缩小双方对最终结果的期望值在理解上的差异。

5.2.3 采购合同管理

1. 采购合同管理的内容

企业与供应商签订采购合同后，并不是万事大吉了，而应加强采购合同的管理。采购合同的管理主要包括采购合同的监控、修改、取消及终止等。

1）采购合同的监控

采购合同的监控是采购部门的重要工作之一，其目的主要有3个方面：促进合同的正常执行、满足企业的采购品需求、保证合理的库存水平。

（1）在合同监控过程中，要注意供应商的质量、交货期的变化情况。需要对合同的条款进行修改的，要及时提醒相关人员办理，以利于采购合同的执行。

（2）注意把采购合同、各种经验数据的分类保存工作做好。有条件的，可以采用计算机软件管理系统进行管理，将采购合同进展状况录入计算机，借助计算机自动处理跟踪合同。

（3）供应商的历史表现数据对采购合同的下达及跟踪起到重要的参考价值，因此，采购人员应善于利用供应商的相关信息。掌握供应商表现数据的多寡，是衡量采购人员经验水平的指标之一。

2）采购合同的修改

采购合同的修改，必须由企业或供应商任一方提出并经双方同意。

（1）国内采购合同的修改。国内采购合同的修改最常用的有交货日期及价格的修改两种。通常见于以下几种情况：

① 在合同签订后，供应商因受不可抗力影响，无法按期交货。经企业同意延期交货，此文件视为合同附件之一。

② 生产企业在生产过程中，基于事实需要，供应商的物料组成部分应增加或减少时，其供应仍由原供应商提供，此项追加或修改物料的约定亦视为合同附件之一，可协调修改合同价格。

③ 由于工资及原材料价格上涨，按采购合同约定的价格，供应商无法履行交货义务，而解约重购对双方均属不利，可协调修改合同价格。

（2）国外采购合同的修改。国外采购合同的修改有3种常见形式，见表5-6。

表5-6 国外采购合同的修改形式及原因

常见修改形式	原　因
装运期的修改	通常由供应商提出，由于原料短缺、延误生产或其他原因，供应商无法于约定日期内将货品装运，来函要求企业修改装运日期
船运改空运	供应商延迟交货的特殊急需货品(如某机器的重要零件、医疗用品)、季节性销售货品等涉及时效性货品，必须改用空运者
一次装运改为分批装运	由于生产日程或船只舱位问题，供应商无法一次将货品装运完成，要求企业修改允许分批装运

3）采购合同的取消

采购合同的取消有 3 种情形，见表 5 - 7。

表 5 - 7　采购合同的取消形式及原因

取消形式	原　　因
因违约而取消合同	供应商违约，如所交采购品不符合规格或不能按规定日期交货而取消合同；企业违约，如不依约定开出信用证而取消合同。上述原因均属于不正常的取消合同
因需求变更由企业取消合同	因市场不景气，企业临时决定取消部分采购品的采购而取消合同，但供应商因而遭受的损失应由企业负责赔偿。 国际采购中，若以信用证方式付款并要求供应商收到信用证若干日起为交货时间，企业因需变更发生在信用证尚未开出之前，要求终止合同，不需负赔偿责任
供需双方同意取消合同	多半由于天灾人祸或不可抗力因素，经调查确实无能力履约，经双方同意取消合同，均不负赔偿责任

4）采购合同的终止

为维护采购双方利益，合同中应说明有终止的措施，一般有以下两种情形：

（1）合同因期间届满而终止，但规定有效期间者，不另外记载合同终止日期。如国内制造工程合同，合同到期则合同自动消失，但承包商(卖方)对该工程的保修责任，不因合同的终止而消失。

（2）合同因解除条件的具备、法定解除权的行使或约定解除权的行使而终止。

2. 采购合同管理的环节

采购合同管理由采购管理专职人员操作，主要有以下几个环节：

（1）计划审查。审查采购计划是否在规定的时间内转化成订单合同。

（2）合同审批。审查合同号、数量、单位、单价、币种、发运地和目的地、供应商、到货日期等。

（3）合同跟踪。检查采购合同的执行情况，对未按期到货的合同研究对策、加强监督。

（4）短缺预测。与计划人员一起操作，根据采购品需求情况，推测可能产生短缺的供应合同，研究对策并实施。

（5）合同变更。根据实际采购情况，妥善处理合同的变更、合同提前终止、合同纠纷等。合同纠纷的解决办法有以下几种：

① 买卖双方协商解决。

② 第三方调解解决。

③ 仲裁机构仲裁解决。

④ 诉讼解决。

3. 争议与索赔的处理

在采购过程中，买卖双方往往会因彼此之间的责任和权利问题引起争议，并由此引发索

赔与理赔。为了减少争议的产生，并在争议发生后能获得妥善的处理和解决，买卖双方通常都在签订合同时对违约后的索赔、免责事项等内容事先做出明确规定，这些内容反映在合同中就是违约责任条款。

1）违反合同的责任区分

在采购合同履行过程中，采购品未能按合同要求送达买方时，首先应分清是供方责任还是运输方责任，认清索赔对象。

（1）违反采购合同的责任。违反采购合同时，供需双方的主要责任见表5-8。

表5-8 供需双方违反采购合同的责任

责任方	承担责任内容
供方	（1）商品的品种、规格、数量、质量和包装等不符合合同的规定，或未按合同规定日期交货，应偿付违约金、赔偿金。 （2）商品错发到货地点或接货单位(人)，除按合同规定负责运到规定的到货地点或接货单位(人)外，还承担因此而多支付的运杂费；如果造成逾期交货，应偿付逾期交货违约金
需方	（1）中途退货应偿付违约金、赔偿金。 （2）未按合同规定日期付款或提货，应偿付违约金。 （3）错填或临时变更到货地点，承担由此多支出的费用

（2）违反货物运输合同的责任。当商品需要从供方所在地托运到需方收货地点时，如果未能按采购合同要求到货，应分清责任是货物承运方还是托运方，具体见表5-9。

（3）已投财产保险时，保险方的责任。对于保险事故造成的损失和费用，保险方在保险金额的范围内承担赔偿责任。被保险方为了避免或减少保险责任范围内的损失而进行的施救、保护、整理等所支出的合理费用，依据保险合同规定偿付。

表5-9 违反货物运输合同的责任

责任方	承担责任的内容
承运方	（1）不按运输合同规定的时间和要求发运的，偿付托运方违约金。 （2）商品错运到货地点或接货人，应无偿运到合同规定的到货地点或接货人。如果货物运到逾期，偿付逾期交货的违约金。 （3）运输过程中商品的灭失、短少、变质、污染，按其实际损失(包括包装费、运杂费)赔偿。 （4）联运的商品发生灭失、短少、变质、污染，应由承运方承担赔偿责任的，由终点阶段的承运方按照规定赔偿，再由终点阶段的承运方向负有责任的其他承运方追偿。 （5）在符合法律和合同规定条件下的运输，由于下列原因造成商品灭失、短少、变质、污染、损坏的，承运方不承担违约责任：不可抗力如地震、洪水、风暴等自然灾害；商品本身的自然性质；商品的合理损耗；托运方或收货方本身的过错
托运方	（1）未按运输合同规定的时间和要求提供运输，偿付承运方违约金。 （2）由于在普通商品中夹带、匿报危险商品，错报笨重货物重量等导致商品摔损、爆炸、腐蚀等事故，承担赔偿责任。 （3）罐车发运的商品，因未随车附带规格质量证明或化验报告，造成收货方无法卸货时，托运方需偿付承运方卸车等费用及违约金

2）索赔和理赔的注意事项

发生合同争议后，首先分清责任属供方、需方还是运输方。如需方在采购活动中因供方或运输方责任蒙受了经济损失，就可以通过与其协商交涉，进行索赔。

索赔和理赔既是一项维护当事人权益和信誉的重要工作，又是一项涉及面广、业务技术性强的细致工作。因此，提出索赔和处理理赔时，必须注意下列问题：

（1）索赔的期限。索赔的期限是指争取索赔的当事人向违约一方提出索赔要求的违约期限。关于索赔期限，《中华人民共和国合同法》有规定的必须依法执行；没有规定的应根据不同商品的具体情况做出不同的规定。如果逾期提出索赔，对方可以不予理赔。一般来说，农产品、食品等索赔期限短一些，对于一般商品索赔期限长一些，机器设备的索赔期限则定得更长一些。

（2）索赔的依据。提出索赔时，必须出具因对方违约而造成需方损失的证据(保险索赔另外规定)，当争议条款为商品的质量条款或数量条款时，该证明要与合同中检验条款相一致，同时出示检验的出证机构。如果索赔时证据不全、不足或不清，以及出证机构不符合规定，都可能遭到对方的拒赔。

（3）索赔额及赔偿办法。关于处理索赔的办法和索赔的金额，除了个别情况外，通常在合同中只做一般笼统的规定，而不做具体规定。因为违约的情况较为复杂，当事人在订立合同时往往难以预计。有关当事人双方应根据合同规定和违约事实，本着平等互利和实事求是的精神，合理确定损害赔偿的金额或其他处理的办法，如退货、换货、补货、整修、延期付款、延期交货等。

当商品因质量出现与合同规定不符造成采购方蒙受经济损失时，如果违约金能够补偿损失，则不再另行支付赔偿金；如违约金不足以抵补损失，还应根据所蒙受经济损失的情况，支付赔偿金以补偿其差额部分。

国际贸易中发生索赔时，根据《联合国国际货物销售合同公约》规定：一方当事人违反合同应付的损害赔偿额，应与另一方当事人因其违反合同而遭受的包括利润在内的损失额相等；如果合同被宣告无效，而在宣告无效后一段合理时间内，买方已以合理方式购买替代货物，或者卖方已以合理方式把货物转卖，则要求损害赔偿的一方可以取得合同价格和替代货物交易价格之间的差额。



5.3 采购谈判

5.3.1 采购谈判的含义及重要性

1. 采购谈判的含义

采购方想以自己比较理想的价格、商品质量和供应商服务条件来获取供应商的产品，而供应商则想以自己希望的价格和服务条件向购买方提供自己的商品。当两者不完全统一之前，就需要通过谈判来解决，这就是采购谈判。另外在采购过程中，由于业务操作失误发生

货物的货损、货差、货物质量数量问题时，在赔偿问题上产生争议也要进行谈判，也是属于采购谈判。

因此，采购谈判就是指企业在采购时与供应商所进行的贸易谈判。采购谈判具有如下特点：

(1) 采购谈判以经济利益为中心。采购谈判是商务谈判的一种类型，在采购谈判中双方主要围绕着各自的经济利益作为谈判中心。作为供应商，希望以较高的价格销售，使自己获得更多的利润；作为采购方，则希望以较低的价格购买，使自己降低成本。因此，价格在谈判中作为调节和分配经济利益的主要杠杆就成为谈判的焦点。

(2) 采购谈判具有合作性与冲突性。由于采购谈判建立在双方利益既有共同点又有分歧点的基础之上，所以具有合作性和冲突性。合作性表明双方的利益有共同的一面，冲突性表明双方利益又有分歧的一面，作为谈判人员要尽可能地加强双方的合作性，减少双方的冲突性。但是，合作性和冲突性是可以相互转化的，如果合作性的比例加大，冲突性的比例将会减少，那么谈判的可能性就大；反之，如果冲突的一面通过洽谈没有得到解决或减少，那么谈判就有可能失败。采购人员可以在事前将双方意见的共同点和分歧点分别列出，并按照其在谈判中的重要性分别给予不同的权重和分数，根据共同点方面的分数和分歧点方面的分数比较来预测谈判成功的概率，并决定如何消除彼此的分歧。

(3) 采购谈判具有原则性与可调整性。原则性指谈判双方在谈判中最后退让的界限，即谈判的底线。通常谈判双方在弥合分歧方面彼此都会做出一些让步，但是，让步不是无休止的和任意的，而是有原则的，超过了原则性所要求的基本条件，让步就会给企业带来难以承受的损失。可调整性是指谈判双方在坚持彼此基本原则的基础上可以向对方做出一定让步和妥协的方面。作为采购谈判，如果双方在所有的谈判条件上都坚持彼此的立场，不肯做出任何的让步，那么谈判是难以成功的。因此，在采购谈判中，原则性和调整性是同时并存的。作为谈判人员，要从谈判中分析双方的原则性的差距大小，并分析是否可以通过谈判，调整双方的这种差距，使谈判成功。

(4) 采购谈判既是一门科学，又是一门艺术。谈判既涉及价格学、心理学、公共关系学、市场营销学、社会学、逻辑学、会计学、广告学、行为科学、语言学、统计学等方面的知识，又需要谈判人员掌握谈判语言技巧和一些常用谈判策略。谈判者只有这样，才能有效驾驭谈判的全过程，为己方赢得更大的利益。

2. 采购谈判的重要性

在企业的采购管理中，采购谈判是一项长期的工作。企业在开发供应商时，需要就质量、价格、交货和服务等内容与供应商进行协商并签订合同；在合格供应商持续交货的过程中，也需要定期进行洽谈，提出变更某些交易条款，如要求供应商降低销售价格、缩短交货周期或提高质量等级等，并最终达成协议。由此可见，采购谈判在帮助企业达到持续改进、顾客服务质量提升和增强竞争力等方面的战略性目标起着非常关键的作用。

(1) 采购谈判使企业和供应商之间明确了采购品的质量要求，并得到了双方的认同，从而保障了企业将获得质量稳定且可靠的物品供生产或经营所需，同时也为企业提供合格产品给客户打下了坚实的基础。质量条款中每批交货允许的次品率和目标次品率等指标的设立，将极大促进供应商改进其材料质量，这为本企业产品质量的持续提高铺设了前进道路。

（2）采购谈判使企业和供应商就交货达成了协议，一方面使本企业更清楚地了解供应商的物流操作；另一方面保障了企业将获得持续稳定的物品供应，为企业持续地满足客户的要求提供了先决条件。包括在物流条款中的供应商安全库存量、允许的订单数量的变动幅度等内容充分保证了企业生产经营的灵活性，以及最大程度降低库存的可能性。

（3）采购谈判使企业和供应商就采购品价格等直接影响到成本高低的内容取得了一致，使企业获得了满意的支付价格，从而保证了企业产品成本结构的合理性。采购谈判是采购管理中影响企业利润的重要因素，在企业和客户共享采购谈判所带来的成本降低的情况下，企业产品在市场上的价格竞争力将得到大幅度的提高。

5.3.2　采购谈判前的准备工作

谈判科学之父贾拉德·尼伦伯格（美国谈判学会会长）曾说，“事先有准备的谈判者，最有成功的把握”；我国古代先哲们早就提出“凡事预则立，不预则废”。谈判能否取得成功，不仅取决于谈判桌上的唇枪舌剑、讨价还价，而且还有赖于谈判前充分细致的准备工作。可以说，任何一项成功的谈判都是建立在良好的准备工作的基础之上的。

1. 组建谈判队伍

1）谈判队伍的规模

组建谈判队伍首先碰到的问题就是规模，即谈判队伍的规模多大才是最为合适的。根据谈判的规模，可将其分为一对一的个体谈判和多人参加的集体谈判。

个体谈判即参加谈判的双方各派出一名谈判人员完成的谈判。个体谈判的好处在于：在授权的范围内，谈判者可以随时根据谈判桌上的风云变幻做出自己的判断，不失时机地做出决策；同时，一个人参加谈判独担责任，无所依赖和推诿，全力以赴，所以会产生较高的谈判效率。但个体谈判也有其缺点，它只适用于谈判内容比较简单的情况。谈判往往涉及多方面的知识，要收集的资料也非常多，这些绝非个人的精力、知识、能力所能胜任的，何况“智者千虑，必有一失”。

在通常情况下，谈判队伍的人数都在一人以上。由多人组成的谈判队伍，谈判人员在知识结构、经验、能力上互补，有利于发挥整体优势。其次，谈判人员分工合作、集思广益、群策群力，形成集体的进取与抵抗的力量。但多人组成的谈判队伍有时意见不好统一。

谈判队伍人数的多少没有统一的标准，谈判的具体内容、性质、规模以及谈判人员的知识、经验、能力不同，谈判队伍的规模也不同。如果谈判涉及的内容较广泛、较复杂，需要由各方面的专家参加，可以把谈判人员分为两部分，一部分主要从事背景材料的准备，人数可适当多一些；另一部分直接上谈判桌，这部分人数与对方相当为宜。

2）谈判人员的配备

由于谈判涉及商业、金融、技术、法律、保险等多方面的内容，谈判所处的环境也错综复杂，面对谈判对手的挑战，不是个人的精力和能力所能胜任的，所以，大多数情况下都采用小组谈判。采购谈判中，谈判小组成员所需的知识大体上可以概括为以下几方面：

（1）有关技术方面的知识。

（2）有关价格、交货、支付条件等商务方面的知识。

（3）有关合同法律方面的知识。

另外，如果是国际采购，还需要语言翻译方面的知识。

根据谈判对知识的要求，谈判队伍应配备相应的人员，包括业务熟练的经济人员、技术精湛的专业人员、精通经济法的法律人员、熟悉业务的翻译人员等。

3）谈判人员的基本素质要求

谈判人员的素质是筹备和策划谈判谋略的决定性主观因素，它直接影响着整个谈判过程的发展，影响到谈判的成功与失败，最终影响谈判双方的利益分割。作为谈判人员，应该具备以下基本素质：

（1）思想道德素质。这是谈判人员必须具备的首要条件。它首先表现在，作为谈判人员，必须遵纪守法，廉洁奉公，忠于国家、组织和职守；其次，必须具有强烈的事业心、进取心和责任感。谈判人员在谈判中不应考虑个人的荣誉得失，应以国家、企业的利益为重。

（2）知识素质。谈判是人与人之间利益关系的协调磋商过程。在这个过程中，合理的学识结构是讨价还价、赢得谈判的重要条件。合理的学识结构是指谈判人员必须具备丰富的知识，不仅要有广博的知识面，而且要有较深的专业学问，两者构成一个“T”字形的知识结构。

一名优秀的谈判人员，必须具备完善的相关学科的基础知识，要把自然科学和社会科学统一起来，在具备贸易、金融、营销等一些必备的专业知识的同时，还要对心理学、经济学、管理学、财务学、系统论等一些学科的知识广泛摄取，为己所用，这是谈判人员综合素质的体现。此外，优秀的谈判人员还必须具有较深的专业知识。专业知识是谈判人员在谈判活动中必须具备的知识，没有系统而精深的专业知识功底，就无法进行成功的谈判。知识的增长主要靠自己有心积累，要仔细观察，多考虑一些问题，在平时多听、多学、多分析、多实践。日积月累，知识就会丰富起来，就能得心应手地驾驭整个谈判。

（3）心理素质。谈判过程，特别是讨价还价阶段是一个非常艰难的过程。有时谈判会变成一场马拉松式的较量，这不仅对谈判人员的知识、体力等方面是一个考验，而且也要求有良好的心理素质。

健全的心理素质表现为谈判人员应具备较强的意志力和良好的心理调适能力。谈判人员之间的持久交锋，不仅仅是一种智力、技能和势力的比试，更是一场意志、耐心和毅力的较量，如果谈判人员没有坚忍不拔、忍耐持久的恒心和泰然自若的精神，是难以适应的。这种意志力和忍耐力还表现在，一个谈判人员无论在谈判的高潮阶段还是在低潮阶段，都能心平如镜，特别是当胜利在望或陷入僵局时，要能控制自己的情感，喜形于色或愤愤不平不仅有失风度，而且会让对方抓住自己的弱点与疏漏，给对方造成可乘之机。

（4）综合能力素质。谈判人员的综合能力是指谈判人员驾驭谈判的能力，主要包括敏锐的观察力、灵活的应变能力、有效的沟通能力、运筹和计划能力。

（5）礼仪素质。礼仪是一种知识、修养与文明程度的综合表现，它在人际交往的许多细节中都能体现出来，例如，赴约要遵守时间，既不要早到，也不要晚到；宴会时要注意主人对餐桌次序的安排；在正式场合要注意穿戴合适等。谈判人员要注意社交的规范性，尊重对方的文化背景和风俗习惯，这对于赢得对方的尊重和信任、推动谈判的顺利进行，往往能起到积极的作用。

2. 收集与分析资料和信息

准确可靠的信息是了解对方意图、制订谈判计划、确定谈判策略及战略的基本前提和依据。收集的信息主要包括谈判对手的情况、自身的情况、谈判背景等。

1）谈判对手的情况

对谈判对手的调查是谈判准备工作最关键的一环。谈判对手的情况复杂多样，主要包括该企业的发展历史、组织特征、产品技术特点、市场占有率和供需能力、价格水平及付款方式，对手的谈判目标、资信情况以及参加谈判人员的资历、地位、性格、爱好、谈判风格、谈判作风及模式等。

2）自身的情况

谈判成功的关键在于，在了解对方的同时，更要深刻地了解自己。只有正确地了解自己，才能在谈判中确立正确的地位，采取相应的对策。己方的情况包括本企业产品及生产经营状况和本方谈判人员的情况。本企业的产品及生产经营情况涉及的内容包括自己产品的规格、产品的性能、主要用途、质量、品种、数量、销售情况、商品的市场竞争力、供应能力、经营手段及经营策略、竞争对手情况等。己方谈判人员情况主要包括谈判信心的确立及自我需要的认定，即要明确谈判的目的，弄清楚自己在哪些方面要满足什么样的需要，通过对自己实力和优势的了解，树立谈判人员的信心。



案例 5－2

掌握情报，后发制人

在某次交易会上，我国某外贸公司与一客商洽谈出口业务。在第一轮谈判中，客商采取各种招数来摸我们的底，罗列过时行情，故意压低购货的数量。我方立即中止谈判，搜集相关的情报，了解到日本一家同类厂商发生重大事故停产，又了解到该产品可能有新用途，再仔细分析了这些情报以后，谈判继续开始。我方根据掌握的情报后发制人，告诉对方：我方的货源不多；产品的需求很大；日本厂商不能供货。对方立刻意识到我方对这场交易背景的了解程度，甘拜下风。在经过一些小的交涉之后，接受了我方的价格，购买了大量该产品。

3）谈判背景

谈判是在一定的法律制度和某一特定的政治、经济、文化影响下的社会环境中进行的，它们会直接、间接地影响谈判。与谈判有关的环境因素分为政治状况、宗教信仰、法律制度、商业习惯、社会习俗、财政金融状况等。

上述资料和信息可以通过下述方法和途径来收集：

（1）本企业直接派人去对方企业实地考察，收集资料。

（2）通过各种公开载体收集信息，如企业的文献资料、统计数据和报表、企业内部报刊和杂志、各类文件、广告、产品说明和样品等。

（3）通过调查与谈判对手有过业务往来的企业和人员来了解信息。


案例 5－3

谈判情境实例

情境 1

小王：赵总，你好，我是大华公司的销售人员小王，这是我们产品的资料，你看你们是否感兴趣？

赵总：放我这吧！我感兴趣的话给你打电话。

小王：你看看，我们的设备质量好，而且价格也便宜……

赵总：对不起，我还有个会，我会和你联系的，好吗？

小王：……

（小王刚走，赵总顺手将小王的资料扔进了垃圾桶。）

情境 2

老李：赵总，您好，我是大华公司的销售人员老李，这是我们产品的资料，你看你们是否感兴趣？

赵总：放我这吧！我感兴趣的话给你打电话。

老李：如果用我们的设备，会比你现在用的 W 型号的设备效率提高 30%，而且节能 10%……

赵总：效率提高 30%？你讲讲。

老李：……

赵总：好！我将认真考虑你们的设备。

思考：

（1）为什么赵总对小王的介绍不感兴趣？情境 1 给我们什么启示？

（2）你觉得老李这次的产品推销会成功吗？你从中吸取了什么教训？

3. 设计谈判方案

谈判方案是指为了完成某种或某类商品的采购或销售而确定的经营意图、需要达到的最高或最低目标以及为实现该目标所应采取的策略、步骤和做法，它是谈判人员谈判时遵循的依据。在谈判方案中，对需要谈判的问题，应分清主次，合理安排谈判的先后顺序，明确对每一主要问题应掌握的分寸和尺度，并准备好在谈判中出现某些变化时所应采取的对策和应变措施，力争谈判成功。

1）确定谈判的主题、目标、议程和地点

（1）确定谈判主题。即确定参加谈判的目的，是对谈判的期望值和期望水平。在谈判实务中，每场谈判一般只有一个主题，因此在制订谈判方案时，就以这个主题为中心。

（2）确定谈判目标。谈判的具体目标是谈判基本目的的具体体现。谈判的具体目标可分为最低目标、可接受目标、最高目标 3 个层次。最低目标是在谈判中对己方而言毫无退让余地，必须达到的最基本的目标，是谈判人员必须坚守的最后一道防线。对己方来说，宁愿谈判破裂，也不愿意接受比最低目标更低的条件。可接受目标使谈判人员根据各种主、客观因素，经过对谈判对手的全面估价，对企业利益的全面考虑、科学论证后所确定的目标。这个

目标是一个区间或范围，己方可努力争取或做出让步的范围。最高目标是对谈判人员最有利的一种理想目标，实现这个目标，将最大化地满足己方利益。当然己方的最高目标可能是对方最不愿意接受的条件，因此很难实现。通过定出上、中、下限目标，谈判人员就可以根据实际情况，随机应变，调整目标。

（3）确定谈判议程。谈判议程是有关谈判事项的程序安排，它是对有关谈判的议题和工作计划预先编制。典型的谈判议程至少包括 3 项内容：第一，谈判应在何时举行，为期多久，若是一系列的谈判，则分几次谈判为好，每次所花时间大约多少，休会时间多久等；第二，谈判在何处举行；第三，哪些事项列入讨论，哪些不列入讨论，讨论的事项如何编排先后顺序，每一事项应占多少讨论时间等。

谈判议程的安排与谈判策略、谈判技巧的运用有着密切的联系，从某种意义上讲，安排谈判议程本身就是一种谈判技巧。因此，要认真检查议程的安排是否公平合理，如果发现不当之处，就应该提出异议，要求修改。

（4）确定谈判地点。谈判地点的选择往往涉及一个谈判环境心理因素的问题，它对于谈判效果具有一定的影响，谈判者应当很好地加以利用。有利的地点、场所能够增强己方谈判地位和谈判力量。

商务谈判的地点选择与足球比赛的赛场安排有相似之处，一般有 4 种选择：一是在己方国家或公司所在地谈判；二是在对方所在的国家或公司所在地谈判；三是在双方所在地交叉谈判；四是在谈判双方之外的国家或地点谈判。不同地点对于谈判者来说，均各有其优点和缺点。谈判者要根据不同的谈判内容具体问题具体分析，正确地加以选择，充分发挥谈判地点的优势，促使谈判取得圆满成功。

2）确定谈判中各主要交易条件的最低可接受程度

如何确定谈判中各项主要交易条件的最低可接受限度是谈判目标的确定过程，也是一个不断优化谈判目标的过程。对于主要交易条件，必须进行综合平衡，用对比、筛选、剔除、合并等方法减少目标数量，确定各目标的主次和连带关系，使各目标之间保持内容上的协调性、一致性，避免互相抵触。

确定一个目标的最低可接受限度，并非是一成不变的，应该根据交易过程中的各种支付价格和风险因素做适当的调整和修改。而且最低可接受限度可能同时有几个，但要抓住最重要的目标努力实现。

（1）价格水平。价格水平的高低是谈判双方最敏感的议题，是双方磋商的焦点，也是分割谈判利益最直接的方式。在确定价格水平时，要参考成本因素、需求因素、竞争因素、产品品质等方面来确定。

（2）支付方式。商务谈判中，货款的支付方式有很多种，如现金结算、支票、信用证、以产品抵偿、一次性付款、分期付款或延期付款等，这些都会对综合报价产生重要影响。谈判中，如能提出易于被对方接受的支付方式和时间，将会使己方在谈判中占据优势地位。

（3）交易时间。旺季畅销，供不应求，则价格上扬，卖方报价可能会高些；淡季滞销，供大于求，卖方报价就要低些。

（4）交易量的大小。大宗交易或一揽子交易可以减少价格在谈判中的阻力，可以得到价格上的优惠。

3）制订方案

谈判方案是指谈判人员在谈判开始前对谈判目标、谈判过程、谈判对策等预先所做的安

排。一个好的谈判方案必须做到简明、具体、灵活。简明的谈判方案，有利于谈判人员记住其主要内容与基本原则，能根据方案的要求与对方周旋，但也必须与谈判主题内容相结合，避免空洞和含糊。另外，谈判方案还必须有弹性，使谈判人员能在谈判过程中根据具体情况采取灵活的措施。

谈判方案包括谈判目标、谈判议程和谈判策略等方面的内容。

4. 模拟谈判

模拟谈判是指正式谈判开始之前，将谈判小组成员一分为二，一部分人扮演谈判对手，并以对手的立场、观点和作风来与另一部分扮演己方的人员交锋，预演谈判的过程。模拟谈判能使谈判人员获得一次临场的操作与实践，经过操练达到磨合队伍、锻炼和提高己方协同作战能力的目的。在模拟谈判中，通过相互扮演角色会暴露己方的弱点和一些可能被忽略的问题，以便及时找到出现失误的环节及原因，使谈判的准备工作更具有针对性。

1）模拟谈判的主要任务

（1）检验己方谈判准备工作是否到位，各项安排是否妥当，计划方案是否合理。寻找己方被忽略的环节，发现己方优劣势，提出如何发挥优势、弥补劣势的策略。

（2）准备各种应变对策。在模拟谈判中，须对各种可能发生的变化进行预测，并在此基础上制定各种相应的对策。在以上工作的基础上，制定出谈判小组合作的最佳组合及其策略等。

2）模拟谈判的方法

（1）全景模拟法。全景模拟法是指在想象谈判全过程的前提下，企业有关人员扮成不同的角色所进行的实战性排练。这是最复杂、耗资最大，但也往往是最有效的模拟谈判方法。这种方法一般用于大型的、复杂的、关系到企业重大利益的谈判。

在采用全景模拟法时，应注意两点：第一，合理地想象谈判全过程。要求谈判人员按照假设的谈判顺序展开充分的想象，不只是想象事情发生的结果，更重要的是事物发展的全过程，想象在谈判中双方可能发生的一切情形。并且，依照想象的情况和条件，演绎双方交锋时可能出现的一切局面，如谈判的气氛、对方可能提出的问题、己方的答复、双方的策略和技巧等问题。合理的想象有助于谈判的准备更充分、更准确，这是全景模拟法的基础。第二，尽可能地扮演谈判中所有会出现的人物。这有两层含义：一方面是指对谈判中可能会出现的人物都有所考虑，要指派合适的人员对这些人物的行为和作用加以模仿；另一方面是指主谈人员（或其他在谈判中准备起重要作用的人员）应扮演一下谈判中的每一个角色，包括自己、己方的顾问、对手和对方的顾问。这种对人物行为、决策、思考方法的模仿，能使己方对谈判中可能会遇到的问题、人物有所预见；同时，处在别人的角度上进行思考，有助于己方制定更完善的策略。

（2）讨论会模拟法。这种方法类似于“头脑风暴法”。它分为两步：第一步，企业组织参加谈判人员和一些其他相关人员召开讨论会，请他们根据自己的经验，对企业在本次谈判中谋求的利益、对方的基本目标、对方可能采取的策略、己方的对策等问题畅所欲言。不管这些观点、见解如何标新立异，都不会有人指责，有关人员只是忠实地记录，再把会议情况上报领导，作为决策参考。第二步，请人针对谈判中种种可能发生的情况，以及对方可能提出问题等提出疑问，由谈判组成员一一加以解答。

讨论会模拟法特别欢迎反对意见。这些意见有助于己方重新审核拟定的方案，从多种角度和多重标准来评价方案的科学性和可行性，并不断完善准备的内容，以提高成功的概率。

（3）列表模拟法。这是最简单的模拟方法，一般用于小型、常规性的谈判。具体操作过程是这样的：通过对应表格的形式，在表格的一方列出己方经济、科技、人员、策略等方面的优缺点和对方的目标及策略；另一方则相应地罗列出己方针对这些问题在谈判中所应采取的措施。这种模拟方法的最大缺陷在于它实际上还是谈判人员的一种主观产物，它只是尽可能地搜寻问题并列出对策。对于这些问题是否真的会在谈判中发生，这一对策是否能起到预期的作用，由于没有通过实践的检验，所以不能百分之百地讲这一对策是完全可行的。

3）模拟谈判的总结

模拟谈判结束后要及时进行总结。模拟谈判的目的是为了总结经验、发现问题、弥补不足、完善方案。因此，在模拟谈判告一段落后，必须及时、认真地回顾在谈判中己方人员的表现，如对对手策略的反应机敏程度、自身班子协调配合程度等一系列问题，以便为真正的谈判奠定良好的基础。

5.3.3 采购谈判程序

1. 开局阶段

商谈开局阶段一般是指双方在讨论具体、实质性交易内容之前彼此熟悉和就本次谈判的内容双方分别发表陈述和倡议的阶段。它是在双方已做好了充分准备的基础上进行的，通过本阶段的商谈为以后具体议题的商谈奠定基础。因此，该阶段也称为非实质谈判阶段或前期事务性磋商阶段。

谈判的开局对整个谈判过程起着至关重要的作用，它往往关系到双方谈判的诚意和积极性，关系到谈判的格调和发展趋势。这一阶段的目标主要是对谈判程序和相关问题达成共识，双方人员互相交流，创造友好合作的谈判气氛；分别表明己方的意愿和交易条件，摸清对方情况和态度，为实质性磋商阶段打下基础。为达到上述目标，开局阶段主要有两项基本任务：营造适宜的谈判气氛和开好预备会议。

1）建立良好的谈判气氛

谈判气氛是指谈判双方通过各自所表现的态度、作风而建立起来的谈判环境。一般来说，谈判气氛可分为 4 种类型：热烈的、积极的、友好的；平静的、严谨的、严肃的；冷淡的、对立的、紧张的；慢慢腾腾的、松松垮垮的、旷日持久的。谈判气氛直接作用于谈判的进程和结果，不同的谈判气氛可能会导致不同的谈判效果。良好的谈判开局气氛应该有几个特点：一是礼貌、尊重的气氛；二是自然、轻松的气氛；三是友好、合作的气氛；四是积极进取的气氛。那么，怎样才能营造很好的谈判气氛呢？

（1）建立良好谈判气氛的方法主要有以下 3 种：

① 注意个人形象。一个人的形象主要包括服装、仪表、语言、行为等方面。有经验的谈判者可以从一个人的形象中看出该人是信心十足还是优柔寡断，是精力充沛还是疲惫不堪，是轻松愉快还是怀疑猜测，是好战型还是合作型。因此，作为一个谈判人员，应该特别注意个人形象的树立，他不但要注意服装整洁，而且还要重视仪表美和行为端庄，才能为创造和

保持良好的谈判气氛打下基础。

② 沟通思想、加深了解、建立友谊。为了营造一种良好的谈判气氛，在谈判开始时，谈判人员不宜采取单刀直入或首先提出棘手敏感的问题，而应运用可以引起双方感情共鸣、交流的轻松话题和语言来开启谈判之门。如畅谈谈判的目的、议事日程安排、进展速度、谈判人员的组成情况等，也可以谈论双方感兴趣的题外话，还可以回忆往日合作成功的欢乐、感受等。在双方通过轻松的交谈、感情已渐趋近、气氛比较和谐的情况下，一方才可以试探性地选择一些相同或近似的正式话题进行交流，以此由表及里、由浅入深地循序渐进，使正式谈判之门慢慢开启。

③ 以谦和、坦诚来奠定谈判气氛的基础。热爱谦和是人类的共性，谦和往往比精明逞强更能获得人们的帮助和信赖。谦和不是谈判各方地位的反映，而是谈判力量的表现，坦诚可以使谈判各方相互信任，创造感情上的相互接近。尽管谈判会出现争论，使用某种策略、技巧，但谦和与坦诚是不变的信条，应当成为谈判主旋律。只有这样，才能真正使整个谈判始终保持和谐的气氛。



案例 5－4

介绍时因随意导致谈判失败

K公司是一家制造性企业，现成功转型为一家销售性企业，同时也开始了从原始采购配件、自己组装成品转为采购成品销售。转型当月，公司采购部便来了一批成品销售商，并要进行采购谈判。由于采购经理A对公司贡献很大，在制造企业时期的员工中声望很高，得以留任，公司责成采购经理A负责谈判事务。

在谈判开始前双方介绍时，采购经理A开始介绍双方人员："这就是那位会买鱼的老弟，咋今天才晓得往老哥这儿跑呢？"

对方这位销售人员一听非常不高兴，但作为公司销售员来说面对的是公司业务而非个人得失，也没有表现出不情愿的样子。但接着介绍销售方经理的时候，这位采购经理A居然说："今儿来分我老A一亩三分地，敢不留下买路财？"

由于这家供应商的销售经理无法理解这些在当地员工看来是很亲切的话，其当即表示拒绝合作，并指责这是一家土匪公司。

最后因公司老总的出面谈判，才签约成功。但销售方提出要求，在以后的谈判中不允许这位采购经理出面。

谈判中有邀请方与被邀请方，因此，作为负责这项事务的采购员与业务员必须肩负起相互介绍的担子。在相互介绍时，采购人员应注意以下几点：

（1）首先可用一方的负责采购员（业务员）来负责介绍对方主要人物，然后依次按职务高低介绍。

（2）介绍时要坚持客方优先的原则。

（3）介绍后邀请双方入座，并向对方通报今天的具体谈判议程安排。

（2）营造谈判气氛应考虑的因素。不同内容和类型的谈判，需要有不同的谈判气氛与之对应。一般来说，确定恰当的谈判气氛需要考虑以下因素：

① 双方人员个人之间的关系。如果谈判人员双方之间有交往，且关系比较好，开局时，

就可以畅谈友谊、畅谈以往的交往情境，还可以询问对方的家里情况等，以增进双方的个人感情。实践证明，一旦双方之间建立了良好的个人感情，那么提出要求、做出让步、达成协议就比较容易。

② 考虑谈判双方企业间的关系。

a. 双方在过去有过业务往来，且关系很好。在这种情况下，开局阶段的气氛应是热烈、真诚、友好和愉快的。开局时，己方谈判人员在语言上应该是热情洋溢的，内容上可以畅谈双方过去的友好合作关系或双方之间的人员交往，也可适当地称赞对方企业的进步与发展，态度应该比较自由、放松、亲切。在结束寒暄后，可以这样将话题切入实质性谈判，如“过去我们双方一直合作得很愉快，我想，这次我们仍然会合作愉快的。”

b. 双方过去有过业务往来，但关系一般。那么，开局的目的是要争取创造一个比较友好、和谐的气氛。这时，己方的谈判人员在语言的热情程度上要有所控制。在内容上，可以简单聊一聊双方过去的业务往来及人员交往，也可说一说双方人员在日常生活中的兴趣和爱好，态度可以随和自然。寒暄结束后，可以这样把话题切入实质性谈判，如“过去我们双方一直保持着业务往来关系，我们希望通过这一次的交易磋商，将我们双方的关系推进到一个新的高度。”

c. 双方过去有过一定的业务往来，但己方对对方的印象不好。那么开局阶段谈判气氛应是严肃、凝重的。己方谈判人员在开局时，语言上在注意礼貌的同时，应该比较严谨甚至可以带一点冷峻。内容上可以就过去双方的关系表示不满和遗憾，以及希望通过磋商来改变这种状况。在态度上应该充满正气，与对方保持一定距离。在寒暄结束后，可以这样将话题引入实质性谈判，如“过去我们双方有过一段合作关系，但遗憾的是并不那么令人愉快，千里之行，始于足下，让我们从这里开始吧。”

d. 过去双方从来没有业务往来。那么第一次的交往应努力创造一种真诚、友好的气氛，以淡化和消除双方的陌生感以及由此带来的防备，为后面的实质性谈判奠定良好的基础。因此，己方谈判人员在语言上，应该表现得礼貌友好，但又不失身份。内容上多以天气情况、途中见闻、个人爱好等比较轻松的话题为主，也可以就个人在公司的任职时间、负责的范围、专业经历进行一般性询问和交谈，态度上是不卑不亢，沉稳中不失热情，自信但不傲气。寒暄后，可以这样开始实质性谈判，如“这笔交易是我们双方的第一次业务交往，希望它能够成为我们双方发展长期友好合作关系的一个良好开端。我们都是带着希望来的，我想，只要我们共同努力，我们一定会满意而归。”

③ 双方的实力。就双方的实力而言，无外乎有以下 3 种情况：

a. 双方谈判实力相当。为了防止一开始就强化对手的戒备心理或激起对方的对立情绪，以致影响到实质性谈判，在开局阶段，仍然要力求创造一种友好、轻松、和谐的气氛。己方谈判人员在语言和姿态上要做到轻松又不失严谨、礼貌又不失自信、热情又不失沉稳。

b. 己方谈判实力明显强于对方。为了使对方能够清醒地意识到这一点，并且在谈判中不抱过高的期望值，从而产生威慑作用，同时又不至于将对方吓跑，在开局阶段，在语言和姿态上，既要表现得礼貌友好，又要充分显示出己方的自信和气势。

c. 己方谈判实力弱于对方。为了不使对方在气势上占上风，从而影响后面的实质性谈判，在开局阶段，在语言和姿态上，一方面要表示出友好和积极合作；另一方面也要充满自信，举止沉稳，谈吐大方，使对方不能轻视己方。

2）召开预备会议

即在正式谈判之前召开会议，目的是使双方明确当次谈判的目标以及为此目标而共同努力的途径和方法，为以后各阶段的谈判奠定基础。其任务有两个：一是协商谈判通则；二是进行开场陈述。

（1）谈判通则的协商。即双方就谈判目标、计划、进度和人员等内容进行洽商。谈判双方初次见面，要互相介绍参加谈判的人员，包括姓名、职衔以及在谈判中的角色等。然后双方进一步明确谈判要达到的目标，即双方共同追求的合作目标。同时，双方还要磋商确定谈判的大体议程和进度，以及需要共同遵守的纪律和共同改造的义务等问题。

（2）进行开场陈述。开场陈述是指在开始阶段双方就当次谈判的内容，陈述各自的观点、立场及其建议。它的任务是让双方能把当次谈判所要涉及的内容全部提示出来，同时，使双方彼此了解对方对当次谈判内容所持有的立场与观点，并在此基础上就一些分歧分别发表建设性意见或倡议。当双方在预备会议上就当次谈判的目标、计划、进度和参加的人员等问题进行协商并基本达成一致意向以后，就需将开始阶段的谈判推进一步，即分别就当次谈判的基本内容发表开场陈述。

开场陈述的内容主要包括以下几个方面：

① 己方的立场。即己方希望通过谈判应取得的利益，其中哪些又是至关重要的；己方可以采取何种方式为双方共同获得利益做出贡献；今后双方合作中可能会出现的成效或障碍；己方希望当次谈判应遵循的方针；等等。

② 己方对问题的理解。即己方认为当次会谈应涉及的主要问题，以及对这些问题的看法或建议、想法等。

③ 对对方各项建议的反映。如果对方开始陈述或者对方对己方的陈述提出了某些建议，那么己方就必须对其建议或陈述做出应有的反映。

开场陈述的方式一般有两种：一种是由一方提出书面方案发表意见；另一种是会晤时双方口头陈述。在开场陈述时，到底采用哪一种方式，不能一概而论，应根据具体的谈判环境而定。但是有一点是非常明确的，即陈述应是正式的，应以轻松愉快的方式表达出来，要让对方明白自己的意图，而不是向对方提出挑战。

对于对方的陈述，己方一是倾听，听的时候要思想集中，不要把精力花在寻找对策上；二是要搞懂对方陈述的内容，如果有什么不清楚的地方，可以向对方提问；三是归纳，要善于思考理解对方的关键问题。

2．报价阶段

在经历了谈判双方最初的接触、摸底，并对所了解和掌握的信息进行相应的处理之后，谈判往往从广泛性洽谈转向对一个个议题的磋商。在每一个议题的磋商之初，往往由一方当事人报价，另一方当事人还价，这种报价和还价的过程就是报价阶段。不过这里所指的“价”是就广义而言，并非单指价格，而是指包括价格在内的诸如交货条件、支付手段、违约金或押金、品质与检验、运输与保险、索赔与诉讼等一系列内容。在本阶段中，对报价者来说，他需要考虑的问题主要是如何确定和提出开盘价；而对于还价者来说，他需要考虑的问题则是如何确定还盘价以及如何向对方提出还盘价。因此，一个谈判人员应当尽量准确地判断出对方所能接受的条件范围，谈判人员报出的价格和其他各项条件一般都不应超出对方所能接受的极限。

1）报价的原则

（1）开盘价为“最高”或“最低”价。对于卖方来说，开盘价必须是“最高”价；与此相反，对于买方来说，开盘价必须是“最低”价，这是报价的首要原则。

① 开盘价为己方要价定了一个最高限度。如果己方是卖方，开盘价为己方订出了一个最高价，最终双方的成交价格肯定低于此开盘价；如果己方是买方，开盘价为己方订出了一个最低价，最终双方的成交价格肯定高于此开盘价。

② 开盘价高，可以为以后磋商留下充分回旋余地，使己方在谈判中更富有弹性，以便于掌握成交时机。

③ 开盘价对最终成交价具有实质性影响。开盘价高，最终成交价的水平就较高；相反，开盘价低，最终成交价的水平就较低。

（2）开盘价必须合情合理。开盘价要报得高一些，但绝不是指漫天要价，恰恰相反，高的同时必须合乎情理，必须能够讲得通才成。如果报价过高，又讲不出道理，对方必然认为你缺少谈判的诚意，或者被逼无奈而中止谈判扬长而去；或者以其人之道还治其人之身，相对也来个“漫天要价”；或一一提出质疑，而己方又无法解释，其结果只好是被迫无条件让步。因此，开盘价过高将会有损于谈判。

（3）报价应该坚定、明确、完整，且不加任何解释说明。报价时，态度要坚决、果断，毫无保留、毫不犹豫。这样做能够给对方留下我方是认真而诚实的好印象。要记住，任何欲言又止、吞吞吐吐的行为，必然会导致对方的不良感受，甚至会产生不信任感。

开盘价要明确、清晰和完整，以便对方能够准确了解我方的期望。开盘报价通常包括一系列内容——价格、交货条件、支付手段、质量标准和其他内容。开价时，要把开盘的几个要点一一讲清楚。

开价时，不要对己方所报价格作过多的解释、说明和辩解。因为，对方不管己方报价的水分多少都会提出质疑。如果在对方还没有提出问题之前，己方便加以主动说明，会提醒对方意识到己方最关心的问题，而这种问题有可能是对方尚未考虑过的问题。因此，有时过多的说明和解释，会使对方从中找到破绽或突破口，向己方猛烈反击。

2）报价方式

谈判双方在经过摸底之后，就开始报价。报价的方式有两种：一种是己方先开价，对方后开价；另一种是对方先开价，己方后开价。究竟应该选择哪一种报价方式，要根据己方的条件和每种报价的利弊关系来决定。

（1）己方先开价。己方先开价的有利之处在于：一方面，先行报价，对谈判施加影响大，它实际上是给对方规定了谈判框架或基准线，谈判的最终协议将在这个范围内达成；另一方面，先报价如果出乎对方的预料和设想，往往可以打破对方原有的部署，甚至动摇对方原来的期望值，使其失去信心。总之，先报价在整个谈判中都会持续地起作用，因此，先报价比后报价的影响要大得多。

是不是可以说先开价就一定好呢？答案显然是“不”。

先报价的不利之处在于：一方面，对方听了己方报价后，可以对自己的原有想法进行最后的调整，可以得到本来得不到的好处；另一方面，对方还会在磋商过程中迫使己方按照他们的谈判路子谈下去，其最常用的做法是：采取一切手段，调动一切对其有利因素，集中力量攻击己方报价，逼迫己方一步一步降价，而不透露他们自己的报价。

先开价适用条件：己方实力强于对方、在谈判中处于有利地位、谈判竞争激烈、己方为卖方。

（2）己方后开价。己方后开价的有利之处在于：了解对方情况，观察对手，扩大自己的思路和视野，及时调整自己的报价；不利之处在于：报价时可能受到对方的影响。

后开价适用条件：本方实力明显弱于对手、本方对谈判环境了解不够、谈判经验不足、己方为买方。

3）如何对待对方的报价

在对方报价的过程中，切忌干扰对方的报价，而应认真听取并尽力完整、准确、清楚地把握对方的报价内容。在对方报价结束后，对某些不清楚的地方可以要求对方予以解答。同时，应将己方对对方报价的理解进行归纳总结并加以复述，以确认自己的理解是否准确无误。

在对方报价完毕之后，比较正确的做法是：不急于还价，而是要求对方对其价格的构成、报价依据、计算的基础，以及方式方法等做出详细的解释。通过对方的价格解释，可以了解对方报价的实质、态势、意图及其诚意，以便从中寻找破绽，从而动摇对方报价的基础，为己方争取重要的便利条件。

在对方完成价格解释之后，针对对方的报价，有两种行动选择：一种是要求对方降低报价；另一种是提出自己的报价。一般来讲，要求对方降低报价比较有利，因为这是对报价一方的反应，如果成功，可以争取到对方的让步，而己方既没有暴露自己的报价内容，更没有做出任何让步。

3. 磋商阶段

磋商阶段又称作讨价还价阶段，它是谈判的关键阶段，也是最困难、最紧张的阶段。在这个阶段，谈判双方就价格问题展开激烈的讨论，一般经过多次磋商，才能最终达成协议。

1）讨价

讨价是指要求报价方改善报价的行为。谈判中，一般卖方在首先报价并进行价格解释之后，买方如认为离自己的期望目标太远，或不符合自己的期望目标，必然在价格评论的基础上要求对方改善报价。如果说，报价后的价格解释和价格评论是价格磋商的序幕，那么讨价便是价格磋商的正式开始。

买方的讨价一般分为 3 个阶段，不同的阶段采用不同的讨价方法。第一阶段，由于讨价刚开始，对卖方价格的具体情况尚欠了解，因而讨价的方法是全面讨价，即要求对方从总体上改善价格。第二阶段讨价进入具体内容，这时的讨价方法是针对性讨价，即在分析对方价格的基础上，找出含水分大的项目，有针对性地讨价。第三阶段是讨价的最后阶段，讨价方法又是全面讨价，因为经过针对性讨价，含水分大的项目已降下来，这时只能从总体上要求对方改善价格。讨价过程尽管从理论上讲可以分为 3 个阶段，但从时间上看却不很长，只要对方能及时修改自己的报价，就可以很快结束。

2）还价

还价也称“还盘”，一般是指针对卖方的报价买方做出的反应性报价。还价是商务谈判中交易磋商的一个必备环节，它是整个谈判的中心。还价要力求给对方造成较大的压力和影响或改变对方的期望；同时，又应着眼于使对方有接受的可能，并愿意向双方互利性的协议

靠拢。因此，还价前的筹划，就是要通过对报价内容的分析和计算，设计出各种相应的方案和对策，使谈判者在还价过程中得以贯彻，以发挥“后发制人”的威力。

（1）还价方式。还价中，谈判者要确保自己的利益和主动地位，首先就应善于根据交易内容、所报价格以及讨价方式，采用不同的还价方式。

按照谈判中还价的依据，还价方式分为按可比价还价和按成本还价两类。

① 按可比价还价。这是指己方无法准确掌握所谈商品本身的价值，而只能以相似的同类商品的价格或竞争者商品的价格作参照进行还价。这种方式的关键是所选择的用以参照的商品的可比性及其价格的合理性，只有可比价格合理，还价才能使对方信服。

② 按成本还价。这是指己方能计算出所谈商品的成本，以此为基础再加上一定比率的利润作为依据进行还价。这种还价方式的关键是所计算成本的准确性，成本计算的比较准确，还价的说服力就比较强。

按照谈判中还价的项目，还价方式又可分为总体还价、分别还价和单项还价 3 种。

① 总体还价。总体还价即一揽子还价，它是与全面讨价对应的还价方式。

② 分别还价。分别还价是分别讨价后的还价方式，是指把交易内容划分成若干类别或部分，然后按各类价格中的含水量或按各部分的具体情况逐一还价。

③ 单项还价。单项还价一般是与针对性讨价相应的还价方式，是指按所报价格的最小单位还价，或者对某个别项目进行还价。

（2）还价起点的确定。还价方式确定后，关键的问题是要确定还价的起点。还价起点即买方的初始报价。它是买方第一次公开报出的打算成交的条件，其高低直接关系到自己的经济利益，也影响着价格谈判的进程和成败。确定还价起点时要注意以下两方面：

① 还价起点确定的原则。首先，起点要低。还价起点低，能给对方造成压力，并影响和改变对方的判断及盈余的要求，能利用其策略性虚报部分为价格磋商提供充分的回旋余地和准备必要的交易筹码，对最终达成成交价格和实现既定的利益目标具有不可忽视的作用。其次，还价起点要接近成交目标，至少要接近对方的保留价格，以使对方有接受的可能性；否则，太低的话对方会失去交易兴趣而退出谈判，或者己方不得不重新还价而陷于被动。

② 还价起点确定的参照因素。首先，报价中的含水量。价格磋商中，虽然经过讨价，报价方对其报价做出了改善，但改善的程度各不相同，因此，重新报价中的含水量是确定还价起点的第一项因素。对于所含水分较少的报价，报价起点应当较高，以使对方同样感到交易诚意；对于所含水分较多的报价，或者对方报价只做出很小的改善，便千方百计地要求己方立即还价者，还价起点就应较低，以使还价与成交价格的差距同报价中的含水量相适应。同时，在对方的报价中，会存在不同部分含水量的差异，因此，还价起点的高低也应有所不同，以此可增强还价的针对性并为己方争取更大的利益。其次，成交差距。对方报价与己方准备成交的价格目标的差距是确定还价起点的第二项因素。对方报价与己方准备成交的价格目标的差距越小，其还价起点应当较高；对方报价与己方准备成交的价格目标差距越大，还价起点就应较低。当然，不论还价起点高低，都要低于己方准备成交的价格，以便为以后的讨价还价留下余地。

（3）还价的基本要求有以下 3 种情况：

① 做好还价前的准备。还价不是一种简单的压低价格的过程，它必须建立在企业的利益分析、市场调查和货比三家的基础上，并在此基础上确定自己的还价。

② 明确对方报价的具体含义。己方在清楚了解了对方报价的全部内容后，就要透过其报价的内容来判断对方的意图，在此基础上可以分析出，怎样能使交易既对己方有利又能满足对方的某些要求。也就是说，谈判人员要将双方的意图和要求逐一进行比较，弄清双方分歧之所在、估计什么是对方的谈判重点等相关内容。

③ 统筹兼顾。由于价格既涉及技术问题，又涉及策略问题，包含的内容非常广泛，所以在还价中，不能仅仅把目光集中在价格上，应当通盘考虑，把价格与技术、商务等各个方面结合起来，统筹兼顾。只有这样才能使谈判更加富有意义，同时也可以缓和还价中存在的难度和矛盾。

3）讨价还价中的让步

谈判中讨价还价的过程就是让步的过程。怎么让步、分几次让步、每次让步的幅度为多少，这些都大有学问。经验丰富的谈判人员能以很小的让步换取对方较大的让步；并且还让对方感到心满意足，愉快地接受。

（1）让步的原则。谈判中的让步不仅取决于让步的绝对值的大小，而且还取决于彼此的让步策略，即怎样做出让步以及对方怎样争取到让步。具体讨价还价的过程中，要注意以下几方面的基本原则与要求：

① 维护整体利益。让步的一个基本原则是整体利益不会因为局部利益的损失而造成损失，局部利益的损失是为了更好地维护整体利益。以最小让步换取谈判的成功，以局部利益换取整体利益是让步的基本出发点。因此，在谈判中，在己方认为重要的问题上要力求对方先让步；而在较为次要的问题上，根据情况的需要己方可以考虑先做出让步。

② 明确让步条件。不要做无谓的让步，谈判者要知道，每一次让步都实实在在地包含着己方的利润损失或者成本增加。因此，在谈判中的每次让步都要换取对方在其他方面的相应让步，体现得大于失的原则。

③ 选择恰当的让步时机。让步时机要恰如其分，不到需要让步的时候绝不做出让步，以便使己方较小的让步能给对方以较大的满足。即使己方已决定做出让步，也要使对方觉得己方让步不是件轻而易举的事，这样对方就会珍惜所得到的让步。

④ 确定适当的让步幅度。在谈判中，让步一般应分多次进行，因此，每一次让步的幅度不要过大，节奏不宜太快，应做到步步为营。因为一次让步幅度太大，会使对方的期望值提高，从而提出更高的让步要求，使己方陷入被动。如果让步节奏太快，对方的要求轻而易举地实现了，己方的让步不会引起对方的足够重视。

⑤ 不要承诺与对方做同等幅度的让步。因为双方即使让步幅度相当，但由此得到的利益不一定是相同的。

⑥ 每次让步后要检验效果。如果己方先做了让步，那么在对方做出相应的让步前，就不能再做出让步了；如果做了让步后又觉得考虑欠周，想要收回，这时也不要不好意思，因为这不是决定，完全可以推倒重来。

（2）让步的选择。从一般意义上讲，让步行为分两种类型：一种是不花代价的让步，如谈判中礼貌待人，认真倾听对方的讲话，详细解答对方的疑问，通过感情投资使对方认识到自己在谈判桌外的让步；让对方了解己方目前所处的市场优势地位，如市场形势、购买数量、付款条件等，使对方认识到与其他人的条件相同就是给他做出了让步；适时让本单位的高级主管人员出面，以提高谈判规格，使对方认识到己方的合作诚意能够带来长期业务往来

的利益；等等。另一种是花费代价的让步，即要通过自己给对方降低或提高价格，增加购买数量，改变付款方式等，来实现谈判的目标。

（3）让步的幅度。让步的幅度是指每次让步数额的大小。从谈判的惯例来看，每次让步的幅度有两种计算方法，一种是按预计的成交价为基础计算，每次让步幅度占总成交价的1%～10%。如果低于1%，说明没有谈判诚意；如果高于10%，则会给自己带来较大损失。另一种是按预计让步的总额计算，每次让步要占准备让步价格总额的5%～50%。无论哪种计算方式，其幅度内都有较大的差距，选择让步幅度的高点、低点还是中间水平，既要取决于价格总额的大小，又要考虑让步的次数及其先后顺序。

在讨价还价中，确定让步幅度有两个原则：

① 买方的让步总额要小于卖方。例如，在一项谈判中，卖方多次让步的总额为10万元，买方多次让步的总额最多为8万元。这是在买方市场条件下买者处于有利地位的反应。

② 每次让步的幅度要逐步由大到小。例如，第一次的让步幅度可定为全部让步总额的45%，第二次为30%，第三次为18%，第四次为7%。这一原则的目的是为了逐步降低对方的期望值。这两个原则是一个整体，谈判者在确定自己的让步方案时必须全面考虑。

4. 交易达成阶段

谈判双方的期望已相当接近时，就都会产生结束谈判的愿望。成交阶段就是双方下决心按磋商达成的最终交易条件成交的阶段。有经验的谈判者总是善于在关键的、恰当的时刻，抓住对方隐含的签约意向或巧妙地表明自己的签约意向，趁热打铁，促成交易的达成与实现。

1）促使交易达成的方法

（1）向对方发出信号。谈判收尾，在很大程度上是一种掌握火候的艺术，通常会发现，一场谈判旷日持久但进展甚微，而后由于某种原因，大量的问题迅速地得到解决，一方的让步有时能使对方相应也做出让步；反过来，会引起新一轮的让步，多米诺效应的出现会使双方的相互让步很快接近平衡点，而最后的细节在几分钟内即可拍板。在即将达成交易时，谈判双方都会处于一种准备完成时的兴奋，而这种兴奋状态的出现往往是由于一方发出成交的信号所致。

（2）最后一次报价。在一方发出签约意向的信号而对方又有同感的时候，谈判双方都需要作最后一次报价。对最终报价，要注意以下几点：

① 不要过于匆忙报价。否则，会被认为是另一个让步，令对方觉得还可以再努力争取到另一些让步；如果报价过晚，对局面已不起作用或影响很小，也是不妥的。为了选好时机，最好把最后的让步分成两步：主要部分在最后期限之前提出，刚好给对方留一定时间回顾和考虑；次要部分，如果有必要的话，应作为最后的“甜头”，安排在最后时刻做出。

② 最后让步的幅度大小。最后让步必须足以成为预示最后成交的标志。在决定最后让步幅度时，一个主要因素是看对方接受这一让步的人在对方组织中的位置。如果让步的幅度比较大，应是达到刚好满足较高职位的人维持他的地位和尊严的需要。

③ 让步与要求同时并提。除非己方的让步是全面接受对方现时的要求，否则，必须让对方知道，不管在己方做出最后让步之前或在做出让步的过程中都希望对方予以响应，也做出相应的让步。比如，在提出己方让步时，示意对方这是谈判个人自己的主张，很可能会受到

上级的批评，所以要求对方予以同样的回报。

（3）对一些重要的问题进行必要的检索。这种检索的目的如下：

① 明确还有哪些问题没有得到解决。

② 对自己期望成交的每项交易条件进行最后的决定；同时，明确自己对各种交易条件准备让步的限度。

③ 决定采取何种结束谈判的战术。

④ 着手安排交易记录事宜。

这种检索的时间与形式取决于谈判的规模。有时可能被安排在一天谈判结束前的休息时间里；有时也可能安排一个正式的会议。这样的回顾或检索会议往往被安排在最后一轮谈判之前进行。但是，不管这种检索的形式怎样，这个阶段正是谈判者必须做出最后决定的时刻，并且面临着是否达成交易的最后抉择。因此，进行最后的回顾或检索，应当以协议对谈判者的总体价值为根据，对那些没有同意而未解决的问题应予以重新考虑，以权衡是做出相应让步还是失去这笔交易。在这个时候，务必防止一时的狭隘利益占优势，但这并不是提倡让步政策，因为它直接关系到交易目标能否实现。

2）交易达成阶段的任务

（1）最后的总结与起草备忘录。在最后的阶段，应对所谈论的各项内容做一个双方意见的总结，并将意见以备忘录的形式记录下来，给参与谈判的各方过目。如果各方对备忘录的内容没有异议，则可起草谈判合同或协议了；如果谈判最终没有对具体的细节达成协议，也可以将双方某些已达成一致意见的原则性问题用备忘录的形式记录下来，以作为下一次谈判参考的资料。

（2）草拟谈判合同或协议。在各类采购谈判中，都需要签订书面合同，书面合同由哪一方草拟并无统一规定，但在我国涉外采购谈判中，习惯上都争取由我方负责草拟。参加谈判的业务人员必须具备草拟合同的知识和技能。在实际货物买卖谈判中，书面合同往往采用己方或对方印好的现成格式加以填写。

（3）审核合同并签字。正式合同文字书写完毕后，谈判双方就应进行正式签字，但签字前首先应该进行审核，其主要内容包括以下几方面：

① 合法性审核。即审核合同是符合法律规定。

② 有效性审核。即审核合同内容有无相互矛盾或前后否定之处。

③ 一致性审核。即审核合同文本与谈判内容的一致性。

④ 文字性审核。即审核合同文字是否严谨、准确地表达了谈判内容。

⑤ 完整性审核。即审核合同条款是否有任何遗漏或省略，不能以心领神会、交情友谊来代替合同条款。

审核合同应由两三人进行，以便相互检验，并且应反复审核若干次，确保万无一失。签署前的审核应当双方同时进行。

另外，签字前要注意签字人的权限。通常合同签署者必须是企业法定代表人或被授权的企业全权代表，授权证书应由企业法定代表人签发。若主谈者具有此两种身份中的任何一种，可直接签署合同；反之，则应由企业法定代表人签署，或取得充分授权后签署合同。合同附件多为业务性的实施细则或技术细则，一般由企业业务部门负责人或技术部门负责人签署，不宜由企业负责人包揽。

5. 谈判后管理

在双方经过谈判签订协议之后，管理过程就变得十分关键了。管理过程的实施力度将决定双方能够从前一段所有的艰苦工作当中得到的真实收益。谈判后的管理主要是密切关注谈判合同的履行，并且继续寻找谈判合同对己方有利的内容或损害己方的内容。因为任何合同都不是十全十美的，会出现很多的漏洞和不足，往往就在合同履行中被发现。谈判后的管理至少应该做到以下几个方面：

（1）成立项目管理小组来保证合同的有效执行。在合同履行的过程中，由于外部条件的变化或其他的原因而导致谈判双方在某一条款或某一事项上违约，成立项目管理小组可以及时发现这些问题，采用逐笔或批量解决的方法来争取己方的利益。

（2）通过谈判后的管理堵住合同漏洞。

（3）搜索和跟踪项目信息。建立项目档案，明确专人负责跟踪，设法取得供应商项目负责人姓名、地址、电话号码等基本资料，以便与其建立联系。

（4）巩固已有的关系来促进双方的后续合作。可通过电话、传真询问项目的进展情况，出差时顺访等。同时及时了解并帮助供应商遇到的问题，如土地、厂房、原材料采购、产品生产等。

（5）合同履行遇阻的处理。当合同由于外界环境的变化而不能履行时，双方可以坐下来重新进行谈判。但是当合同履行受阻是由于谈判一方主观人为地设置的障碍，谈判另一方应酌情警告或要求按照违约条款进行索赔。当要求索赔时，当事人也应该制定详细的索赔方案，如索赔的事项、索赔的依据、索赔的金额和时间等。

5.3.4 采购谈判策略与技巧

在采购谈判中，为了使谈判能够顺利进行和取得成功，谈判者应善于灵活运用一些谈判策略和技巧。谈判策略是指谈判人员通过何种方法达到预期的谈判目标，而谈判技巧则是谈判人员采用什么具体行动执行谈判策略。在实际工作中，应根据不同的谈判内容、谈判目标、谈判对手等情况，选用不同的谈判策略与技巧。

1. 采购谈判策略

1）投石问路策略

投石问路策略就是指在采购谈判中，当买方对卖方的商业习惯或有关诸如产品成本、价格方面不太了解时，买方主动摆出各种问题，并引导对方去做出较为全面的回答，然后，从中获得有用的信息资料。这种策略一方面可以达到尊重对方的目的，使对方感觉自己是谈判的主角和中心；另一方面自己又可以摸清对方底细，争得主动。

例如，当企业向供应商提出要购买 5 000 件产品时，它就可以使用此策略。首先，它可以向供应商询问如果他购买 1 000 件、2 000 件、3 000 件、4 000 件和 4 500 件的单价分别是多少。当卖方做出回答后，买方就可以从中获取有关的信息资料，进而分析研究出供应商产品的生产成本、生产能力、产品价格政策等。然后，买方就能够以较低的价格从供应商那里获得他们所需要的产品。

运用该策略时，关键在于买方应给予卖方足够的时间并设法引导卖方对所提出的问题尽

可能详细地正面回答。为此，买方在提问时应注意：问题简单扼要，要有针对性，尽量避免暴露提问的真实目的或意图。一般情况下，买方可以提出以下几个问题：如果我们订货的数量增加或减少？如果我们让你方成为我们固定供应商？如果我们有临时采购需求？如果我们分析付款？等等。

当然，这种策略也有不适用的情况。比如，当谈判双方出现意见分歧时，买方使用此策略会让对方感到你是故意给他出难题，缺少谈判诚意，谈判也许就不能成功。

2）避免争论策略

谈判人员在开谈之前，要明确自己的谈判意图，在思想上进行必要的准备，以创造融洽、活跃的谈判气氛。然而，谈判双方为了谋求各自的利益，必然要在一些问题上发生分歧。分歧出现以后，要防止感情冲动，保持冷静，尽可能地避免争论。因为争论不仅于事无补，反而使事情变得更糟，最好的方法是采取下列几种态度：

（1）冷静地倾听对方的意见。在谈判中，听往往比说更重要，它不仅表现了谈判者良好的素质和修养，而且可以让谈判者把握材料探索对方的动机，预测对方的行动意图。在倾听的过程中，即使对方讲出你不爱听或对你不利的话，也不要立即打断对方或反驳对方。在谈判中，最好的方法是让他陈述完毕之后，先表示同意对方意见，承认自己在某些方面的疏忽，然后提出自己的观点并进行重新讨论，从而达成双方都比较满意的结果。

（2）婉转地提出不同意见。在谈判中，当你不同意对方意见时，切忌直接提出自己的否定意见。这样会使对方在心理上产生抵触情绪，反而千方百计地维护自己的观点。如果有不同意见，最好的方法是先同意对方的意见，然后再作探索性的提议。

（3）分歧产生之后谈判无法进行，应马上休会。如果在谈判中，某个问题已经成了绊脚石，使洽谈无法进行下去，双方各持己见，互不相让，使谈判陷入僵局。休会策略可以为那些固执己见型谈判者提供请示上级的机会，也可以为自己创造养精蓄锐的机会。实践证明，休会策略不仅可以避免出现僵持局面和争论发生，而且可以使双方保持冷静，调整思绪，平心静气地考虑双方的意见，达到顺利解决问题的目的。

3）以退为进策略

以退为进策略从表面上看，谈判的一方是退让或妥协，或委曲求全，但实际上退却是为以后更好的进攻，或实现更大的目标。在谈判中运用这一策略较多的形式是，谈判一方故意向对方提出两种不同的条件，然后迫使对方接受条件中的一个。例如，对方购买你的产品，这时你可以提出："我方出售产品享受优惠价的条件是，批量购买在2 000件以上，或者是预付货款40%，货款分两次付清。"这样，对方享受优惠价就要在两个条件中选择其一。多数人的做法是，先向对方提出温和的要求，然后再提出强硬的要求。一般情况下，对方要在两者选择其一，自然你的温和要求对方就很容易接受了。

以退为进策略如果运用得当，效果将十分理想。又如，美国一家大航空公司，要在纽约城建立一个大型航空站，要求某电力公司优惠供电，最初被电力公司以公共服务委员会不批准为由所拒绝。为此，谈判陷入僵局。后来航空公司决定，自己建一个发电厂来满足供电需求，消息一传出，电力公司预感到要失去这个大用户，于是立即改变态度，主动请求委员会给予其优待价格。委员会批准后，航空公司还是准备自己建厂，结果电力公司不得不两度请求委员会一再降低价格。这时，电力公司才与航空公司达成协议，航空公司获得了极优惠价格的供电。

运用以退为进策略要认真考虑其后果，这里的退往往是指提出方的另一条件，但如果不认真考虑退一步的后果，万一退步的后果对你十分不利，即使是能够挽回，也得不偿失。同时，还要考虑退一步对方的反应是什么，如果你没有把握对方的反应是什么，也不要轻易使用这一策略。

4）声东击西策略

在军事上，声东击西策略被称作“明修栈道，暗度陈仓”。在谈判中，该策略指我方为达到某种目的和需要，有意识地将洽谈的议题引导到无关紧要的问题上故作声势，转移对方注意力，以求实现自己的谈判目标。具体做法是在无关紧要的事情上纠缠不休，或在自己不成问题的问题上大做文章，以分散对方对自己真正要解决的问题上的注意力，从而在对方无警觉的情况下，顺利实现自己的谈判意图。比如，对方最关心的是价格问题，而我方最关心的是交货时间。这时，谈判的焦点不要直接放到价格和交货时间上，而是放到价格和运输方式上。

5）最后通牒策略

最后通牒策略是指当谈判双方因某些问题纠缠不休时，其中处于有利地位的一方向对方提出最后交易条件，要么对方接受本方交易条件，要么本方退出谈判，以此迫使对方让步的谈判策略。最后通牒策略以极强硬的形象出现，人们往往不得已而用之。它的最后结果是可能中断谈判，也可能促使谈判成功。

一般来说，只有在以下4种情况下，才使用最后通牒策略：

（1）谈判者知道自己处于一个强有力的地位，别的竞争者都不如他的条件优越，如果对方要使谈判继续进行并达成协议的话，只有找他。

（2）谈判者已尝试过其他的方法，但都未取得什么效果。这时，采取最后通牒策略是迫使对方改变想法的唯一手段。

（3）当己方将条件降到最低限度时。

（4）当对方经过旷日持久的谈判，已无法再担负由于失去这笔交易所造成的损失而非达成协议不可时。

6）走马换将策略

在谈判中，谈判一方出于某种目的，不断地更换谈判人员，借以打乱对方的部署。例如，一个公司的采购经理常常使用这种战术，他向部下指示，在谈判时，要提出强硬的要求使讨论进入低潮，当双方都筋疲力尽或者形成相持不下的僵局时，这个经理就亲自出马处理这笔交易了。卖主因为不愿意失去这笔交易，就迁就买方的要求，这个经理就达到了要求低价或更多服务的目的。

当然，如果新换的对手是个新手，也许对你可能有利，但如果对你使用这一伎俩的一方是借此压你妥协，他就不会让没有经验的谈判人员出场，对此，一定要有所警惕。

如果对方使用车轮战术，应付的方法如下：

（1）己方最好不要重复已讨论过的条款，这会使自己精疲力竭，给对方乘虚而入的机会。

（2）如果新的谈判对手否认过去的协定，要在耐心等待的同时，采用相应的策略技巧，说服他回心转意；否则，也可以借此否认自己所许过的诺言。

（3）必要时，寻找一些借口，使谈判搁浅，直到原先的对手再换回来。

(4) 不论对方是否更换谈判者，对此要有心理准备。

除上述谈判策略外，在实际谈判活动中，还有许多策略可以采用，如红脸白脸策略、步步为营策略、趁隙击虚策略、欲擒故纵策略、旁敲侧击策略等。总之，只要谈判人员善于总结和观察，并理论结合实际，就能创造出更多更好的适合自身的谈判策略，并灵活运用它们指导实际谈判。


案例 5-5

知己知彼大获成功

我国某厂与美国某公司谈判设备购买生意时，美商报价218万美元，我方不同意，美方降至128万美元，我方仍不同意。美方诈怒，扬言再降10万美元，118万美元不成交就回国。我方谈判代表因为掌握了美商交易的历史情报，所以不为美方的威胁所动，坚持再降。

第二天，美商果真回国，我方毫不吃惊。果然，几天后美方代表又回到中国继续谈判。我方代表亮出在国外获取的情报——美方在两年前以98万美元将同样设备卖给匈牙利客商。情报出示后，美方以物价上涨等理由狡辩了一番后将价格降至合理。

在本案例中，美方使用了欲擒故纵、掉头走人的策略。从某种意义上讲，谈判中的价格竞争也是情报竞争，把握对手的精确情报就能在谈判中的价格竞争中取胜。

2. 采购谈判技巧

1) 采购谈判技巧的规划

采购经理的主要工作之一就是要降低成本。因此，就必须懂得如何进行成功的谈判。成功的谈判必须有详尽的规划，规划一般由以下4个部分构成。

(1) 预测。较好的预测一般包含下列几项要素：

① 对价格的变化要未雨绸缪。充分的准备时间让你在谈判时有较佳的选择，容易采取相应对策。

②“四个伙伴”理论。谈判桌上有“四个伙伴”与你同在——过去、现在、最近、未来。当一个决策无法同时满足这“四个伙伴”时，必须权衡得失，使损失降至最低。

③ 尽早得到供应商协助。供应商通常比买方更为了解产品，应尽早要求供应商给予技术、管理、服务等方面的支持。

④ 使用量预测。汇集过去使用量的资料，作为未来订购量的参考，比如可利用MRP管理系统。同时有了过去几年来的详细采购资料，有助于在谈判时得到较大的折扣。

⑤ 掌握特殊重大事件。如果获知如罢工、天灾、坏天气、关税、法令、运输状况等特殊重大事件，将可更加准确地预测合理价格，从而在谈判桌上居于优势。

⑥ 注意价格趋势。掌握过去供应商有多少产品项目价格上涨(何时、上涨幅度、通报形式)；将供应商的价格上涨模式与该产业的模式进行比较。

(2) 学习。从所得的信息中学习谈判的问题、对象及内容是谈判成功的关键。信息可分为容易得到(少花钱及时间)的信息与不易得到(多花钱及时间)的信息。

容易得到的信息包括：

① 谈判模式及价格的历史资料。找出供应商谈判技巧的趋势以及供应商处理上次谈判的方式。

② 产品与服务的历史资料。

③ 稽核效果。从会计或采购稽核可发现待加强控制之处（如供应商的成本分析常发生错误）。

④ 公司政策、政府法令。

⑤ 供应商的营运状况。从销售人员及竞争能力可了解供应商的问题与优劣势。

⑥ 谁有权决定价格。收集其个人资料并加以运用，因为卖方通常较容易对陌生人抬高价格。

⑦ 掌握关键原料或关键技术因素。

⑧ 利用供应商的情报网路。可从销售人员处得到一些有价值的资讯（如价格趋势、科技的重要发明、市场占有率、设计的改变）。

不易得到的信息包括：

① 寻求更多的供应来源（包括海外）。即使企业仍然向原来的供应商采购，但更多的供应来源可增加企业的议价能力。

② 有用的成本、价格资料与分析。良好的成本—价格分析可提供有效的采购，必要时应借助成本分析师。

③ 供应商的采价系统。

④ 限制供应商谈判能力。尽量让供应商发表意见，仔细聆听并从中找出对策。

⑤ 了解供应商的利润目标及价格底线。需耐心地通过各种渠道求得（谈判过程也是渠道之一）。

（3）分析。

① 如何还价。利用专业人员从事成本分析，建立议价的底线。

② 如何比价。一方面做价格分析，相同成分或规格比较其价格或服务；另一方面做成本分析，将总成本分为细项，包含人工、原料、外包、制造费用、管理费用、利润。

③ 找出决定价格的重要因素。

④ 价格上涨如何影响供应商的边际利润。供应商的成本虽然上涨（如由于通货膨胀），但其价格通常不只反映成本的增加。

⑤ 实际与合理的价格是多少。

⑥ 对付价格上涨的最好对策。

（4）谈判。

2）采购谈判的基本技巧

（1）入题技巧。谈判双方在刚进入谈判场所时，难免会感到拘谨，尤其是谈判新手，在重要谈判中，往往会产生忐忑不安的心理。为此，必须讲求入题技巧，采用恰当的入题方法，一般有以下几种方法：

① 迂回入题。为避免谈判时单刀直入、过于直露，影响谈判的融洽气氛，谈判时可用迂回入题的方法。如先从题外话入题，介绍一下季节或天气情况，或以目前流行的有关社会新闻、旅游、艺术、社会名人等座位话题；也可以从介绍己方谈判人员入题，简略介绍自己一方人员的职务、学历、经历、年龄等，既打开了话题，消除了对方的忐忑心理，又充分显示

了己方强大的阵容，使对方不敢轻举妄动；还可以从“自谦”入题，如果双方是在我方所在地谈判，可谦虚地表示各方面照顾不周，也可称赞对方的到来使我处蓬荜生辉，或者谦称自己才疏学浅，缺乏经验，希望通过谈判建立友谊，等等；或者是从介绍自己一方的生产、经营、财务状况入题，可先声夺人，提供给对方一些必要资料，充分显示己方雄厚的财力、良好的信誉和优质价廉的产品等基本情况，从而坚定对方谈判的信心。总之，迂回入题要做到新颖、巧妙、不落俗套。

② 先谈细节，后谈原则性问题。围绕谈判的主题，先从洽谈细节问题入题，条分缕析，丝丝入扣，谈妥各项细节问题之后，也就自然而然地达成原则性的协议。

③ 先谈一般原则，后谈细节问题。一些大型的经贸谈判，由于需要洽谈的问题千头万绪，双方高级谈判人员不应该也不可能介入全部谈判，往往要分成若干等级，进行多次谈判，这就需要采取先谈原则问题、再谈细节问题的方法入题。一旦双方就原则问题达成一致，也就可以洽谈细节问题了。

④ 从具体议题入手。大型商务谈判总是由具体的一次次谈判组成的，在具体的每一次谈判会议上，双方可以首先确定本会议的商谈议题，然后从这一具体议题入手进行洽谈。

（2）阐述技巧。

① 开场阐述。谈判入题后，接下来就是双方进行开场阐述，这是谈判的一个重要环节。开场阐述主要包括以下要点：一是明确本次谈判所要解决的主题，以集中双方的注意力，统一双方的认识；二是表明己方通过洽谈应当得到的利益；三是表明己方的基本立场，可以回顾双方以前合作的成果，说明己方在对方所享有的信誉，也可以展望或预测今后双方合作中可能出现的机遇和障碍；四是开场阐述应是原则的，而不是具体的，应尽可能简明扼要；五是开场阐述的目的是让对方明白己方的意图，创造协调的洽谈气氛，以诚挚而轻松的方式来表达。

② 让对方先开口。在商务谈判中，当你不是很了解市场情况或者产品的定价，或者当你尚未确定购买何种产品，或者你无权直接决定购买与否的时候，你一定要坚持让对方首先说明可提供何种产品，产品的性能如何，产品的价格如何等，然后你再审慎地表达意见。有时即使你对市场态势和产品定价比较了解，也不妨让对方阐述利益要求、报价和介绍产品。然后，在此基础上提出自己的要求，这种后发制人的方式，常能收到奇效。

③ 坦诚相见。谈判中应当提倡坦诚相见，不但将对方想知道的情况坦诚相告，而且可以适当透露己方的某些动机和想法。坦诚相见是获得对方同情和信赖的好方法，人们往往对坦率诚恳的人有好感。不过应当注意，与对方坦诚相见，难免要冒风险。对方可能利用你的坦诚，逼你让步，你可能因为坦诚而处于被动地位。因此，坦诚相见是有限度的，并不是将一切和盘托出，应以赢得对方信赖，又不使自己陷于被动、丧失利益为度。

（3）提问技巧。要用提问摸清对方的真实需要，掌握对方心理状态，表达自己的意见和观点。

① 提问的方式。提问的方式有很多种，包括封闭式提问、婉转式提问、开放式提问、澄清式提问、探索性提问、借助式提问、强迫选择式提问、引导式提问、协商式提问等。

② 提问的时机。提问时也要把握时机，可以在对方发言完毕时提问；在对方发言停顿、间歇时提问；在自己发言前后提问；在议程规定的辩论时间提问。

③ 提问的其他注意事项分别如下：

a. 注意提问的速度。

b. 提问后给对方足够的答复时间。

c. 提问时尽量保持问题的连续性。

d. 注意对方的心境。

（4）答复技巧。谈判中的回答是一个证明、解释、反驳或推销己方观点的过程。通常，在谈判中应当针对对方提出的问题实事求是地正面作答，但是由于商务谈判中的提问往往千奇百怪、五花八门，多是对方处心积虑、精心设计之后才提出的，所以如果对所有的问题都正面提供答案，并不一定是最好的答复。因此，答复也必须运用一定的技巧。

① 回答问题之前，要给自己留有思考的时间。在谈判过程中，绝不是回答问题的速度越快越好。有些人在对方提问的声音刚落，就急着回答问题。这些人通常有这样一种心理，就是如果对方问话与己方回答之间所空的时间越长，就会让对方感觉己方对此问题缺少准备，或以为己方几乎被问住了；如果回答得很迅速，就显示出己方已有充分的准备，也显示了己方的实力。其实不然，谈判经验告诉我们，在对方提出问题之后，你可通过点烟、喝水，调整一下自己坐的姿势和椅子，整理一下桌上的资料，翻一翻笔记本等动作来延缓时间，考虑一下对方的问题。这样做既显得自然、得体，又可以让对方看得见，从而减轻或消除对方对己方的错误感觉。

② 针对提问者的真实心理答复。谈判者在谈判桌上提出问题的目的往往是多样的，动机也往往是复杂的。如果在没有深思熟虑、弄清对方的动机之前，就按照常规来做出回答，效果往往不佳；如果经过周密思考，准确判断对方的用意，便可做出一个高水准的回答。

③ 不要彻底地回答问题，因为有些问题不必回答。谈判中并非任何问题都要回答，有些问题并不值得回答。在谈判中，对方提出问题或是想了解己方的观点、立场和态度，或是想确认某些事情。对此，应视情况而定，对于应该让对方了解或者需要表明己方态度的问题要认真回答；而对那些可能会有损己方形象、泄密或一些无聊的问题，不予理睬就是最好的回答，但要注意礼貌。例如，对方询问己方产品质量如何，己方不必详细介绍产品所有的质量指标，只需回答其中主要的某几个指标，以给对方造成质量很好的印象。又如，对方对某种产品的价格表示出关心，直接询问该产品的价格，如果立刻回答对方，把价格如实相告，那么在进一步的谈判过程中，己方就会陷入被动。所以应该首先把对方的注意力引开："我想我们的产品价格一定会令你们满意的。请允许我先把这种产品的集中性能作一下介绍，我相信你们一定会对我们的产品感兴趣。"

④ 逃避问题的方法是避正答偏，顾左右而言他。有时，对方提出的某个问题己方可能很难直接从正面回答，但又不能拒绝回答，逃避问题。这时，谈判高手往往用避正答偏的办法，即在回答这类问题时，故意避开问题的实质，而将话题引向歧路，借以破解对方的进攻。

⑤ 对于不知道的问题不要回答。参与谈判的所有人都非全能全知，谈判中尽管准备得充分，也经常会遇到难解的问题。这时，谈判者切不可为了维护自己的面子而强作答复，因为这样有可能损害自己的利益。经验和教训一再告诫人们，谈判者对不懂的问题，应坦率地告诉对方不能回答，或暂不回答，以避免不应付出的代价。

⑥ 有些问题可以答非所问。答非所问在知识考试或学术研究中是一大忌，然而从谈判技

巧角度来研究，却是一种对不能答的问题的一种行之有效的答复方法。有些问题可以通过答非所问来给自己解围。

⑦ 以问代答。以问代答是用来应付谈判中那些一时难以回答或不想回答的问题的方式，此法如同把对方踢过来的球又踢了回去，请对方在自己的领域内反思后寻找答案。例如，在商务工作进展不是很顺利的情况下，其中一方问对方“你对合作的前景怎样看?”这个问题在此时难以回答，善于处理这类问题的对方可以采取以问代答的方式，“那么，你对双方合作的前景又是怎样看呢?”这时，双方自然会在各自的脑海中加以思考和重视，对于打破窘境起到良好的作用。商务谈判中运用以问代答的方法，对于应付一些不便回答的问题是非常有效的。

⑧ 有时可以采取推卸责任的方法。谈判者面对毫无准备的问题，往往不知所措，或者即使能够回答，但鉴于某种原因而不愿意回答。对这类问题通常可以如此回答：“对这个问题，我虽没有调查过，但曾经听说过。”或“贵方某某先生的问题提得很好，我曾经在某一份资料上看过有关这一问题的记载，就记忆所及，大概是……”

⑨ 重申和打岔有时也十分有效。谈判中，要求对方再次阐明其所问的问题，实际上是为自己争取思考问题的时间的好办法。在对方再次阐述其问题时，可以根本不去听，而只是考虑如何做出回答。当然，这种心理不应让对方有所察觉，以防其加大进攻的力度。有人打岔那将是件好事，因为这可以赢得更多的时间来思考。有些富有谈判经验的谈判人员估计谈判中会碰到某些自己一时难以回答而又必须回答的、出乎意料的棘手问题，于是，为了赢得更多的时间，就事先在本组内部安排好某个人，专门在关键时间打岔。打岔的方式多种多样，比如借口外面有某某先生的电话，有紧急的文件需要某某先生出来签字，等等。有时，回答问题的人自己可以借口去洗手间，或去打个电话等来争取时间。

（5）说服技巧。谈判中能否说服对方接受自己的观点是谈判能否成功的一个关键。谈判中的说服，就是综合运用听、问、叙等各种技巧，改变对方的起初想法而心甘情愿地接受己方的意见。

① 创造说服对方的条件。

a. 要说服对方改变初衷，应当首先改善与对方的人际关系。当一个人考虑是否接受说服之前，他会先衡量说服者与他熟悉的程度与亲善的程度，实际上就是对你的信任度。对方在情绪上如果与你是对立的，则不可能接受你的劝说。

b. 在进行说服时，还要注意向对方讲你之所以选择他为说服对象的理由，使对方重视与你交谈的机会。

c. 把握说服的时机。在对方情绪激动或不稳定时，在对方喜欢或敬重的人在场时，在对方的思维方式极端定势时，暂时不要进行说服。这时你首先应当设法安定对方的情绪，避免让对方失面子，可用事实先适当地教训他一番，然后才可进行说服。

② 说服的一般技巧。

a. 努力寻求双方的共同点。谈判者要说服对方，应努力寻求并强调与对方立场一致的地方，这样可以赢得对方的信任，消除对方的对抗情绪，用双方立场的一致性为跳板，因势利导地解开对方思想的纽结，说服才能奏效。

b. 强调彼此利益的一致性。说服工作要立足于强调双方利益的一致性，淡化相互间的矛盾性，这样对方就较容易接受你的观点。

c. 要诚挚地向对方说明，如果接受了你的意见将会有什么利弊得失。既要讲明接受你的意见后对方将会得到什么样的益处，己方将会得到什么样的益处，又要讲明接受你的意见后，对方的损失是什么，己方的损失是什么。这样做的好处有两个：一方面使人感觉到你的客观、符合情理；另一方面当对方接受你的意见后，如果出现了恶劣的情况，你也可以进行适当的解释。

d. 说服要耐心。说服必须耐心细致，不厌其烦地动之以情，晓之以理，把接受你的意见的好处和不接受你的意见的害处讲深、讲透。不怕挫折，一直坚持到对方能够听取你的意见为止。在谈判实践中，常遇到对方的工作已经做通，但对方基于面子或其他原因，一时还下不了台的情况，这时谈判者不能心急，要给对方一定的时间，直到瓜熟蒂落。

e. 说服要由浅入深，从易到难。谈判中的说服是一种思想工作，因此，也应遵照循序渐进的方针。开始时，要避开重要的问题，进行那些容易说服的问题，打开缺口，逐步扩展。一时难以解决的问题可以暂时抛开，等待适当的时机再行说服。

f. 不可用胁迫或欺诈的方法说服。说服不是压服，也不是骗服，成功的说服必须要体现双方的真实意见。采用胁迫或欺诈的方法使对方接受意见，会给谈判埋下危机。

3）采购谈判的议价技巧

（1）报价的技巧。在谈判中，报价不仅是指在价格方面提出自己的想法，还泛指谈判双方在洽谈项目中的利益要求，也就是想要达到的目的。谈判双方在经过摸底，明确了具体内容和范围之后，提出各自的交易条件，表明自己的立场和利益。

谈判双方通过报价来表明自己的立场和利益要求。但是，任何一方在阐述自己要求的时候，都不会一下子就把自己的底线透露给对方，而总是要打个“埋伏”，给自己留下讨论协商、讨价还价的空间；或者以优于低价的条件成交；或者超过既定目标完成谈判；或者以不低于低价的条件成交，完成谈判的既定目标。因此，报价是有技巧性的，具体介绍如下：

① 报价要果断。报价应该坚定、明确、完整，且不加任何解释和说明。开盘价的报价要坚定、果断，不保留任何余地，而且毫不犹豫。这样做能够给对方留下己方是认真而诚实的印象。任何欲言又止、吞吞吐吐的行为必然会导致对方的不良感觉，甚至会产生不信任感。开盘价要明确、清晰和完整，以便对方能够准确了解己方的期望。开盘报价的内容，通常包括一系列内容，如价格、交货条件、支付手段、质量标准和其他内容等。开价时，要把开盘的几个要点一一讲清楚。

开价时，不要对本方所报价格作过多的解释、说明和辩解，因为对方不管我方报价的水分多少都会提出质疑。如果在对方还没有提出问题之前，己方便加以主动说明，会提醒对方意识到己方最关心的问题，而这种问题有可能是对方尚未考虑过的问题。因此，有时过多的说明和解释，会使对方从中找到破绽或突破口，向己方猛烈反击。

②“低开”策略。它是指采购方先提出一个低于自己实际要求的谈判起点，试图首先去击败对手，然后再与其进行真正的谈判，迫使对方让步，达到自己的目的。

在谈判过程中应根据具体情况看能否运用“低开”策略，同时也要防止对手运用这一策略。一般来说，破解此策略的主要对策有如下几种：

a. 要求对方预付定金。

b. 在洽谈未达成正式协议之前，不要拒绝其他谈判方。

c. 要求速战速决。

d. 先草签协议，把实质问题定好。

e. 如果对方执迷于实施“低价策略”，则可提前点破它。

最重要的是，在谈判时不要低估对手，不要有轻易占便宜的心理，要知道占小便宜有时会吃大亏的。

③ 影子报价。影子价格是指一方说谎或有意误导对方。例如，买方可以告诉卖方说，他收到了另一个供应商的报价，每单位低于10美元。如果卖方不对该价格做出相应的变动，说明他是不想和买方做生意了。卖方也可以使用这种方法，卖方可以通知买方A，说买方B准备以更高的价格采购这些物料。显然这是一个不道德的、冒险的方式，但如果对方担心丢掉这笔生意，就会在自己期望的成交位置做出相应的让步；反之，对方如果对这种威胁性的报价没有反应，就意味着自己的这一方式失效。

④ 探知临界价格。在谈判中厂家想知道供应商的最低出让价，供应商想知道厂家的最高接受价，以便判断出一个双方都能接受的临界价格，所以要运用一些技巧能从对方口中探听出来。下面一些技巧能有效地帮助厂家准确地探知临界价格。

a. 以假设试探：假设要购买更多或额外的东西，价格是否能降低一些。

b. 低姿态试探：厂家先告诉供应商他没有那么多钱来购买某些贵重的物料。

c. 派别人试探：先让另一个人出低价来试探供应商的反应，然后厂家再出现。

d. 规模购买试探：对于只卖少量物料的供应商，厂家可以提议成批购买。供应商会认为太荒谬而说出许多不该说的话，使厂家知道供应商真正愿意接受的价格。

e. 低级购买试探：厂家先提出购买品质较差的物料，再设法以低价购买品质较好的物料。

f. 可怜试探：表现出对供应商的产品很感兴趣，但资金有限买不起，看供应商能否出个最低价。

g. 威胁试探：告诉供应商，要卖就是这个价，否则就算了。

h. 让步试探：厂家提议以让步来交换对方的让步，然后再以此为起点继续商谈。

i. 合买试探：厂家先问供应商两种物料多少钱，再问其中一种多少钱，然后以这个差价为基础确定另一种物料的价钱。

⑤ 灵活把握先报价或后报价方式。先报价的利弊比较见表5-10。买卖双方先报价的有利时机见表5-11。

表5-10 先报价的利弊比较

利	弊
(1) 在了解行情的情况下，先报价可以降低对方的期望值，缩短谈判进程。 (2) 先报价，将为以后的讨价和谈判结果设定一个界碑，这个界碑把对手的期望限制在一个特定的范围内，并对谈判全过程中的所有磋商持续地发挥作用，有利于己方达到谈判目标	(1) 在不了解对方实际成本的情况下，先报价暴露了自己的理想目标，便于对方计算审定。若价格解释缺乏说服力，便给对方提供了突破口。 (2) 先报价，给自己限定了理想目标价格的界限，又给对方提供了有关信息，有利于对方调整期望值

表 5－11 买卖双方先报价的有利时机

采购方	销售方
(1) 在全面掌握交易商品的价格信息和货源数量、分布及市场行情变化趋势的情况下。 (2) 在货源充足的买方市场下，卖方急于脱手的情况下。 (3) 在货源紧缺、供不应求、卖方价格合理的情况下。 (4) 采购方采购量迅速增加的情况下。 (5) 新的竞争对手出现的情况下	(1) 价格资料准确、充分、全面，可变动性小。 (2) 交易商品属于卖方市场，价格适中，成交可能性大。 (3) 对方谈判实力弱，卖方时间紧

(2) 还价的技巧。在报价结束后，双方就会进入讨价还价的胶着状态，开始一场价格和其他问题的拉锯战。这个过程是漫长而重要的，要求谈判者必须始终要保持谈判的高昂热情、冷静的头脑与灵敏的应变能力，当然还要掌握相应的还价技巧。

① 还价要有弹性。在价格谈判中，还价要讲究弹性。对于采购人员来说，切忌漫天还价，乱还价，也不要一开始就还出最低价。

② 化零为整。采购人员在还价时可以将价格集中起来，化零为整，这样可以在供应商心理上造成相对的价格昂贵感，以收到比用小数目进行报价更好的交易。在报价时，不妨将价格换个说法，化零为整，化小为大，从心理上加重商品价格的昂贵感，给供应商造成很大的压力。另外，由于将零碎的采购集中化，在大的采购批量面前，迫使供方调整价格。

③ 化整为零。采购方对涉及供应商承包和分包的采购项目，采用分项还价，压缩分项保价中的“水分”，从而达到降低总价的目的。

④ 过关斩将。这种技巧是指采购人员应善用上级主管的议价能力。通常供应商不会自动降价，必须由采购人员据理力争，但是供应商的降价意愿与幅度，常会因供应商议价层次而异。当买方提高议价者的层次，卖方有受到敬重的感觉，可能同意提高降价的幅度。若采购金额巨大，采购人员甚至可进而请求更高层的主管面谈，或直接由本方的高层主管与对方的高层主管对话，此举通常效果不错。因为高层主管不但议价技巧与谈判能力高超，而且社会关系广，地位高，甚至与卖方的经营者有相互投资或事业合作的关系，所以通常只要招呼一声，就可获得令人料想不到的议价效果。

⑤ 压迫降价。压迫降价是指在买方占优势的情况下，以胁迫的方式要求供应商降低价格，并不征询供应商的意见。这通常是在卖方处于产品销路欠佳或竞争十分激烈，以致发生亏损和利润微薄的情况下，为改善其获利能力而使出的“撒手锏”。压迫降价在以下情况下更有效：新厂商原料开发成功时；有代用品开发成功时；采购量增加时；行情变化价格看跌时；汇率变动有利于厂商时；厂商有超量库存或存货时；规格要求变更，采用价廉材质时；新机种引进，增加交易机会时。

⑥ 敲山震虎。在价格谈判中，这种技巧巧妙地暗示对方存在的危机，可以迫使对方降价——通过暗示对方不利的因素，从而使对方在价格问题上处于被动，有利于自己提出的价格获得认同，这就是这种还价的技巧所在。但这种技巧必须“点到为止”，而且要给人一种“雪中送炭”的感觉，让供应商觉得你并非在幸灾乐祸、趁火打劫，而是真心诚意地想合作、想给予帮助——当然这是有利于双方的帮助，那么还价也就天经地义了。

【本章小结】

与供应商谈判是完成采购作业的一项重要的基础工作。采购谈判的目的是签订一份对双方都有利的合同。因此，准备合同并对合同进行有效管理是采购作业一项非常重要的任务。采购合同的管理主要包括采购合同的监控、修改、取消及终止等。

采购谈判在帮助企业达到持续改进、顾客服务质量提升和增强竞争力等方面的战略性目标起着非常关键的作用。谈判能否取得成功，不仅取决于谈判桌上的唇枪舌剑、讨价还价，而且还有赖于谈判前充分细致的准备工作。掌握谈判的每个阶段，完成每一环节的任务，顺利实现双赢的结果是谈判过程的重要任务。在实际工作中，应根据不同的谈判内容、谈判目标、谈判对手等情况，选用不同的谈判策略与技巧。

案例思考

采购合同的解除

某年12月，通达商厦与幸福服装厂签订了购买500套羽绒服(平均每套300元)与100件羊绒大衣(平均每件1 500元)的合同，合同约定1月10日交货，以迎接1月20日至1月27日为期一周的展销会。合同还对羽绒服和羊绒大衣的式样、规格、质量等作了规定。合同签订后，原告向被告支付了20万元预付款。

次年1月3日，通达商厦向幸福服装厂询问货物是否备齐，服装厂答复已准备得差不多，1月10日一定按时交货。1月15日，通达商厦因迟迟未收到货物，遂派工作人员前往幸福服装厂，发现该厂仅生产出300套羽绒服和50件羊绒大衣，而大量工人在生产其他的服装。通达商厦提出因幸福厂已经违约，因此决定解除合同，它们将提回已经做好的羽绒服和羊绒大衣，其余的服装就请幸福厂不要再生产了。幸福厂提出制作这批服装的面料已经备齐，不能终止合同。最后，通达商厦同意幸福厂必须于1月20日将货物送至通达商厦，否则因赶不上春节前的展销会，不必再发货。当天，通达商厦提走了已经做好的服装，并与幸福厂约定货款由预付款充抵。

1月20日，展销会开幕，幸福厂还是未将货物送到，通达商厦立即发函通知其不必再交货了。1月25日，幸福厂却告知通达商厦，货已备齐，可直接将该批货物送至展销会场。通达商厦称展销会已经开幕，商厦与幸福厂之间的合同已经解除，幸福厂不仅不必交货，还应退回商厦35 000元预付款。幸福厂拒绝退款，并于当日将货送至展销会，但由于商厦拒绝收货，退货工人只得又将货物运回。

3月5日，通达商厦向法院起诉，要求法院确认合同解除，并要求幸福厂退回预付款35 000元，赔偿损失若干。幸福厂则辩称，这批服装是为通达商厦特别制作的，而且在1月25日已经将货物送至展销会场，当时展销会才开幕5天，并不影响商厦的销售，因此商厦的要求是极不合理的。

（资料来源：根据 http://www.telewiki.cn/MyWeb/baike/WordContent.aspx? id=m240607882 资料整理）

思考：请分析该案例中通达商厦为什么可以解除合同？

【课后习题】

一、多项选择题

1. 关于采购合同，下列说法正确的是(　　)。

A. 采购合同是有偿合同

B. 如果因不可抗力原因致使不能实现合同的，当事人可以解除合同

C. 采购合同一经订立，就不能变更

D. 采购合同订立的一般程序包括要约和承诺

2. 采购谈判的基本内容包括(　　)。

A. 质量方面　　B. 保险方面　　C. 交货方面　　D. 价格方面

3. 解决合同纠纷的方法有(　　)。

A. 协商　　B. 调解　　C. 仲裁　　D. 诉讼

4. 无效采购合同包括(　　)。

A. 一方以欺诈、胁迫手段订立合同，损害国家利益的

B. 恶意串通，损害第三人利益的合同

C. 以合法形式掩盖非法目的的合同

D. 损害社会公共利益的合同

5. 如果有确切证明，在下列(　　)情况下可以终止履行合同。

A. 当事人一方延迟履行主要债务，经催告后在合理期限内尚未履行

B. 经营状况严重恶化

C. 丧失商业信誉

D. 转移财产、抽逃资金，以逃避债务

6. 在采购谈判中，良好的开局气氛特点是(　　)。

A. 尊重对方　　B. 友好合作　　C. 自然轻松　　D. 积极进取

7. 报价的原则有(　　)。

A. 合理制定开盘价　　B. 避免主动评论

C. 报价要明确、清晰和完整　　D. 报价后即主动评论

8. 下列说法正确的有(　　)。

A. 在各类采购谈判中，都需要签订书面合同

B. 商务谈判中，如果不是很了解市场情况，应尽量先开口，试探对方的底价

C. 谈判中，如果不赶紧回答对方的提问，会让对方觉得我方缺少准备

D. 影子报价是报价的技巧之一

二、判断题

1. 采购谈判是商务谈判的一种类型，在采购谈判中双方主要围绕着各自的经济利益作为谈判中心。　　(　　)

2. 要约和承诺都是可以撤销的。　　(　　)

3. 采购谈判中应做到多听、多问、多说。　　(　　)

4. 采购合同有书面形式、口头形式和其他形式。其中绝大多数为书面合同。 ( )

5. 受害方要求的损失赔偿额不得超过违法合同一方订立合同时预见或应当预见的因违反合同可能造成的损失。 ( )

6. 谈判的开局往往关系到双方谈判的诚意和积极性，对整个谈判过程起着至关重要的作用。 ( )

7. 只有当双方授权代表签字时，合同才生效。 ( )

8. 无定额合同除了包含价格条款外，还增加了承诺在一定期间内购买数量的条款。 ( )

三、简答题

1. 采购合同的作用及其主要条款有哪些？
2. 简述采购合同管理的过程。
3. 阐述采购谈判的基本程序。



一、实训目标

1. 了解采购谈判条款的具体内容。
2. 掌握采购谈判的技巧。

二、实训准备

1. 收集资料，全面了解所要谈判产品的信息(特别是产品质量、交货及价格条款)。
2. 对谈判进行详尽的规划。

三、实训步骤

1. 将班级学生分成 6～8 人一组的谈判项目小组，并确定负责人。
2. 教师选择 2～3 个类型的产品作为谈判的样本对象。
3. 小组成员通过充分讨论后，统一认识、统一谈判标准，最后选出 2～3 人负责最后的谈判。
4. 班级分组进行模拟谈判，并进行评比。
5. 教师进行实训总结。



第6章

采购绩效评估

CAIGOU JIXIAO PINGGU

【工作任务描述】

采购工作经过一系列的作业程序完成之后，是否达到了预期的目标，企业对采购的物品是否满意，只有经过考核评估，才能下结论。采购绩效评估主要是建立一套科学的评估指标体系，对采购部门的工作成绩、工作效率和效益进行全面反映和检查，进而为采购人员的工作提供改进的方向。图6.1描述了采购绩效考核管理的流程。

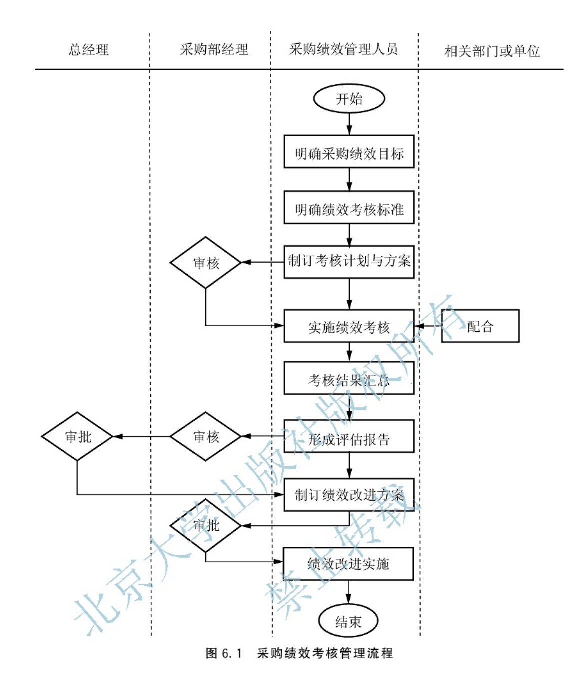
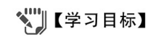


图 6.1 采购绩效考核管理流程

本章涉及的工作任务和工作要求见下表。

工作任务	工作要求
采购绩效评估方案的制定	(1) 正确制定采购绩效评估指标体系。 (2) 选择合适的绩效评估标准
采购绩效考核的实施	(1) 选择最了解采购工作情况的人员，与评估目标实现联系最密切的部门参与评估。 (2) 采取定期评价及不定期评价的方式进行采购绩效评估
采购绩效的改进	(1) 找准采购绩效改进的切入点。 (2) 采购绩效改进的措施。 (3) 采购绩效改进计划



知识目标	技能目标	重、难点
（1）采购绩效评估方案的制定。 （2）采购绩效考核的实施。 （3）采购绩效的改进	（1）能选择采购部门考核指标和采购人员考核指标。 （2）能确定考核标准。 （3）能实施采购部门和采购人员的绩效考核评估。 （4）能提出绩效改进方案	（1）采购绩效评估指标。 （2）采购绩效考核方法。 （3）采购绩效改进方法



跨国公司如何对采购员进行绩效考核

绩效考核不仅是调动员工积极性的主要手段，而且是防止业务活动中非职业行为的主要手段，在采购管理中也是如此。可以说，绩效考核是防止采购腐败的最有力的武器。好的绩效考核可以达到这样的效果：采购人员主观上必须为公司的利益着想，客观上必须为公司的利益服务，没有为个人谋利的空间。

如何对采购人员进行绩效考核？许多跨国公司有很成熟的经验可以借鉴，其中的精髓是量化业务目标和等级评价。许多跨国公司每半年都会集中进行员工的绩效考核和职业规划设计。对于采购部门的人员，就是对采购管理的业绩回顾评价和未来的目标制定。在考核中，交替运用两套指标体系，即业务指标体系和个人素质指标体系。

1. 业务指标体系

业务指标体系主要包括以下几方面：

（1）采购成本是否降低？卖方市场的条件下是否维持了原有的成本水平？

（2）采购质量是否提高？质量事故造成的损失是否得到有效控制？

（3）供应商的服务是否增值？

（4）采购是否有效地支持了其他部门，尤其是营运部门？

（5）采购管理水平和技能是否得到提高？

当然，这些指标还可以进一步细化，如采购成本可以细分为购买费用、运输成本、废弃成本、订货成本、期限成本、仓储成本等。把这些指标一一量化，并同上一个半年的相同指标进行对比所得到的综合评价，就是业务绩效。

应该说，这些指标都是硬的，很难加以伪饰，所以这种评价有时显得很“残酷”，那些只会搞人际关系而没有业绩的采购人员这时就会“原形毕露”。

在评估完成之后，将员工划分成若干个等级，或给予晋升、奖励，或维持现状，或给予警告或辞退。可以说，这半年一次的绩效考核与员工的切身利益是紧密联系在一起的。

2. 个人素质指标体系

对个人素质的评价相对就会灵活一些，因为它不仅包括现有的能力评价，而且包括进步的幅度和潜力，其主要内容包括谈判技巧、沟通技巧、合作能力、创新能力、决策能力等。这些能力评价都是与业绩的评价联系在一起的，主要是针对业绩中表现不尽如人意的方面，如何进一步在个人能力上提高。为配合这些改进，许多跨国公司为员工安排了许多内部的或外部的培训课程。

在绩效评估结束后，安排的是职业规划设计。职业规划设计包含下一个半年的主要业务指标和为完成这些指标需要的行动计划。这其中又有两个原则：第一是量化原则，这些业务指标能够量化的尽量予以量

化，如质量事故的次数、成本量、供货量等；第二是改进原则，大多数情况下，仅仅维持现状是不行的，必须在上一次的绩效基础上有所提高，但提高的幅度要依具体情况而定。

在下一次的绩效考核中，如没出现不可抗力，则必须以职业规划设计中的业务指标为基础。

（资料来源：根据 http://www.lingshou.com/www/academy/academy-chain/academy-chain-purchase/01181457501.htm 资料整理）



6.1 采购绩效评估方案的制定

6.1.1 采购绩效评估的意义

采购绩效的评估是围绕采购的基本功能来进行的，采购的基本功能包括两个方面：第一，把需要的商品及时买回，保证销售和生产的正常进行；第二，开发更优秀的供应商，持续降低采购成本，实现最佳采购。采购绩效评估的意义体现在以下 6 个方面。

1. 有效地保证采购目标的实现

各个企业可根据其性质和状况的不同，设定不同的采购目标，有的企业采购偏重于“防弊”，采购目标要按期、按质、按量；有的企业的采购目标则注重“兴利”，采购工作除了维持正常的产销活动外，特别注重产销成本的降低。为此，各个企业需要针对采购所追求的主要目标加以评估，并督促目标的实现。

2. 提供改进绩效的依据

企业实行的绩效评估制度，可以提供客观的标准来衡量采购目标是否达成，也可以确定采购部门目前的工作绩效如何。正确的绩效评估，有助于找出采购工作的缺陷所在，从而据此拟订改善措施。

3. 作为个人或部门奖惩的参考

良好的绩效评估方法，能将采购部门的绩效独立于其他部门而体现出来，并反映采购人员的个人表现，成为各种人事考核的参考资料。依据客观的绩效评估，达成公正的奖惩，可以有效地调动采购人员的积极性和开拓性，发挥团队合作精神，进一步地提高整个部门的效能。

4. 为甄选和培养优秀采购人员提供依据

根据绩效评估结果，可针对现有采购人员的工作能力缺陷，拟订培养计划，有针对性地进行专业性的教育训练，有的放矢地招募人才，建立一支优秀的采购队伍。

5. 促进各部门合作，建立利益共同体

采购部门的绩效受其他部门配合程度的影响很大，因此，采购部门的职责是否明确，表单、流程是否简单、合理，付款条件及交货方式是否符合企业管理规章制度，各部门的目标

是否一致等，都可以通过绩效评估予以判定，并可以改善部门之间的合作关系，提高企业整体运作效率。

6. 提高采购人员的士气

有效而且公平的绩效评估制度，可以使采购人员的努力成果获得回馈和认可。采购人员通过绩效评估，可以与业务人员或财务人员一样，显示出对公司利润的贡献，成为受到肯定的工作伙伴。

由此可以看出，采购绩效评估不仅对采购工作，而且对企业整体运作和效益都有着不可忽视的影响。

6.1.2 采购绩效评估指标体系

采购作为企业生产运作的一个重要环节，它的绩效对企业整体目标的实现起着很重要的作用，而要控制采购过程就必须制定采购绩效或衡量指标。公正、客观的采购绩效评估可衡量企业的采购目标是否达成、采购人员的业务水平如何，甚至会促进各部门合作而建立利益共同体。对采购绩效评估可分为对整个采购部门的评估和对采购人员个人的评估，其指标体系如下所述。

1. 采购部绩效评估指标体系

采购绩效评估指标的确定是一项具有挑战性的工作。它是评估采购工作成果的尺度和标准，是准确、客观、全面、科学地进行采购绩效评估的前提和基础。而某一项评价指标往往只能从某个侧面反映采购绩效的某个特征。因此，要想全面、综合、准确地考察和评估采购部门在一定时期内的采购工作绩效，就必须把一系列相互联系、互为因果的指标进行系统地组合，形成相应的评估指标体系。

常见的采购部绩效评估指标主要有以下5种。

1）时间绩效指标

时间绩效指标主要是用以衡量采购人员处理订单的效率以及控制供应商交货时间的指标，无论是提前交货还是延迟交货，都可能影响企业的正常运营，给企业带来不必要的成本和费用。其主要指标有：

(1) 紧急采购费用指标。它是紧急运输方式(如空运)的费用与正常运输方式的差额。

(2) 停工断料损失指标。它是停工期间作业人员的薪资损失。

除了这种直接费用或损失外，还有许多间接的损失。例如，经常停工断料造成顾客订单流失、作业人员离职、恢复正常作业机器必须做的各项调整(包括温度、压力等)；紧急采购会使得购入价格偏高、品质欠佳，连带也会产生赶工时间必须支付额外的加班费用。这些费用与损失，通常都未包含在紧急采购费用指标内。

2）品质绩效指标

品质绩效指标主要考评供应商的质量水平以及供应商所提供的产品或服务的质量，其主要包括供应商质量体系和物料质量水平。

(1) 供应商质量体系。包括通过ISO 9000的供应商比例、实行来料质量免检的供应商比例、来料免检的价值比例、实施SPC(Statistical Process Control，统计过程控制)的供应商

比例、开展专项质量改进(围绕本公司的产品或服务)的供应商数目及比例、参与本公司质量改进小组的供应商人数及供应商比例等。

(2) 物料质量水平。包括批次质量合格率、物料抽检缺陷率、物料在线报废率、物料免检率、物料返工率、退货率、对供应商的投诉率及处理时间等。

采购的品质绩效在实际工作中可由验收记录及生产记录来判断。验收记录是指供应商交货时,为公司所接受(或拒收)的采购项目数量或百分比;生产记录是指交货后,在生产过程中发现品质不合格的项目数量或百分比。

3) 数量绩效指标

当采购人员为争取数量折扣,以达到降低价格的目的时,可能会导致存货过多,甚至发生呆料、废料的情况,因此,需权衡后才能做出决策,而不能根据采购数量的多少衡量绩效。

(1) 储存费用指标。它是现有存货利息及保管费用与正常存货水平利息及保管费用之差额。

(2) 呆料、废料处理损失指标。它是处理呆料、废料的收入与其取得成本的差额。存货积压越多,利息及保管费用越大,呆料、废料处理的损失越高,采购人员的数量绩效就越差。当然此项数量绩效,有时受到企业经营状况、物料管理绩效、生产技术变更或投机采购的影响,并不一定完全归咎于采购人员。

4) 价格绩效指标

价格绩效是企业最重视及最常见的衡量标准。透过价格指标,可以衡量采购人员议价能力以及供需双方势力的消长情形。具体衡量指标主要有:

(1) 实际价格与标准成本的差额。它是指企业采购物品的实际价格与预计采购所需的标准成本之间的差额,其反映企业在采购过程中的节约额或超出额。

(2) 实际价格与过去移动平均价格的差额。它是指企业采购物品的实际价格与已经发生的物品采购移动平均价格之间的差额,其反映企业在采购过程中实际采购成本与过去采购成本的节约额或超出额。

(3) 使用时的价格与采购时的价格之间的差额。它是指企业在使用物品时的价格与采购时的价格的差额,其反映企业在采购物品时是否考虑市场价格的走势。

(4) 当期采购价格与基期采购价格之比率和当期物价指数与基期物价指数之比率的相互比较。这属动态指标,主要反映企业物品价格的变化趋势。

5) 采购效率指标

(1) 年采购金额。

(2) 年采购金额占销售收入的百分比。

(3) 订购单的件数。

(4) 采购人员的人数。

(5) 采购部门的费用。

(6) 新供应商开发数量。

(7) 采购计划完成率。

(8) 错误采购次数。

(9) 订单处理的时间。

2. 采购人员绩效考核指标体系

采购人员绩效考核项目可分为3个方面，即工作态度、工作能力、工作业绩。其主要考核内容和考核指标见表6－1。

表6－1 采购人员绩效考核表

考核项目	考核内容	考核指标
工作态度	遵守公司各项规章制度	考勤状况 工作主动性 工作积极性 工作责任心等
	工作认真负责	
	遇到问题主动沟通、积极解决	
	从公司整体利益出发处理与其他部门的关系	
工作能力	专业知识掌握熟练	专业知识掌握程度 计划分析能力 判断能力等
	能够有效制订自我工作计划并确定所需要的资源	
	沟通能力强，能够广泛建立业务关系	
	综合分析能力强，善于全面、系统地分析问题，判断准确率高	
工作业绩	工作任务完成情况	采购计划完成率 采购物资合格率 采购成本控制 及时供货率等
	成本控制	
	工作质量	
	工作效率	

6.1.3 采购绩效指标体系的设定

1. 选择合适的绩效衡量指标

不同的企业，采用的采购绩效指标将会有所不同，但采购绩效指标的选择要同企业的总体采购水平相适应。对于采购体系有待健全的企业，刚开始可以选择批次质量合格率、准时交货等指标控制和考核供应商的供应表现，选择平均降价幅度考核采购部门的采购成本业绩等。随着供应商管理程序的逐步健全、采购管理制度的日益完善、采购人员的专业水平及供应商管理水平的不断提高，采购绩效指标也就可以相应的系统化、整体化并且不断深化。衡量的指标可选择通过ISO 9000的供应商比例、物料免检率、使用时的价格与采购时的价格之间的差额、当期采购价格与基期采购价格之比率、新供应商开发数量、订单处理的时间等。

2. 确定合理的采购绩效指标目标值

在确定采购绩效指标的目标值时，要考虑以下因素：

（1）内外顾客的需求。内外顾客的需求，尤其是下游顾客如生产部门、品质管理部门等的需要，一定要给予满足。原则上，供应商的平均质量、交货时间等综合表现应高于本公司

内部的质量与生产计划要求，只有这样，供应商才不至于影响本公司内部的生产与质量，这也是“上游控制”原则的体现。

（2）公司的总体目标。采购的目标与所选择的绩效指标要与公司的总体目标相一致，要为公司总体目标的实现打好基础。如果采购的目标与所选择的目标与公司的总体目标不同甚至相抵触，采购就不能为公司目标责任制的实现而起到应有的作用。

（3）设定的具体目标既要有挑战性，又要有可实现性。在设定目标时，要有一定的难度，即要有一定的挑战性，要求采购人员努力工作才能达到目标；同时，这些目标又要有一定的可实现性，即大部分采购人员经努力能够达到目标。如果设定的目标没有挑战性，则目标就失去了其设定的意义；如果目标设定较高，即使努力，大多数人也不能达到，则目标就失去了对采购人员的吸引性。

6.1.4 采购绩效评估标准

不同的时期、不同的采购业务活动、不同的目标追求，应选择合适的绩效评估标准进行评估，否则会失去评估的意义。常见的绩效评估标准有如下 4 种。

1. 历史绩效标准

选择公司历史绩效标准作为评估目前绩效的基础，是相当可行、有效的办法。但是只有当公司的采购部门，无论是组织、职责还是人员等，均没有重大变动的情况下，才适合使用此项标准。

2. 预算或标准绩效

如果历史绩效难以取得或采购业务变化比较大，可以使用预算或标准绩效作为衡量的基础。标准绩效的设定要符合下列 3 种原则：

（1）固定性原则。预算或标准绩效一旦设立，就不能再有所变动。

（2）挑战性原则。标准的实现要具有一定的难度，采购部门和人员必须经过努力才能完成。

（3）可实现性原则。设立的标准应在现有内外环境和条件下经过努力，确实应该可以达到的水平，通常依据当前的绩效加以衡量设定。

3. 行业平均绩效标准

如果其他同行业公司在采购组织、职责以及人员等方面与本企业相似，则可与其绩效进行比较，以辨别彼此在采购工作成就上的优劣。数据资料既可以使用个别公司的相关采购结果，又可以应用整个行业绩效的平均水准。

4. 目标绩效标准

预算或标准绩效是代表在现在的情况下，应该可以达成的工作绩效；而目标绩效则是在现在的情况下，非经过一番特别的努力，否则无法完成的较高境界。因此，目标绩效代表公司管理当局对工作人员追求最佳绩效的期望值。



6.2 采购绩效考核的实施

6.2.1 采购绩效评估人员的构成

对评估人员的选择与评估的目标有着密切的联系，要选择最了解采购工作情况的人员，与评估目标实现联系最密切的部门参与评估。一般选择以下几类部门和人员参与评估。

1. 采购部门主管

采购部门主管是对所管辖的采购人员实施绩效评估的第一人，因为采购主管最熟悉采购人员的工作任务，而且所有采购工作任务的指派或工作绩效的优劣，都在他们的直接监督之下，所以由采购主管负责评估，可以更全面、公正、客观地评价每个采购人员的工作绩效。但是，也要注意采购部门主管进行评估可能会包含一些个人感情因素，会使评估结果出现偏差，影响评估的客观性。

2. 财务部门

采购过程伴随着资金的流动，一般企业的采购金额占企业支出比例非常高。在传统制造业中，采购成本一般占产品总成本的50%～70%。采购成本的节约，对于企业利润的贡献相当大。由于财务部门掌握着企业产销成本的全部数据，掌控着资金的流入流出，所以能够从采购成本的节约对企业利润的贡献以及资金周转方面对采购部门的工作绩效进行评价。

3. 销售部门

当采购项目的品质和数量对企业最终产成品质量和销售影响重大时，应该由销售部门参与采购绩效的评估。

4. 生产主管部门或工程部门

对于设备采购、原材料和零配件采购及项目采购等，采购货物的质量、数量、时间对企业生产的顺利进行、最终产品的品质都有影响，因而生产主管部门或工程部门也能够从采购是否保证生产和项目建设的顺利进行方面对采购部门的工作绩效进行评估。

5. 供应商

供应商是采购过程中与企业采购部门合作最多、最频繁的一方，对于采购部门的运作方式、工作状态自然有较为真实、详细的了解。因此，有的企业通过正式或非正式渠道，向供应商探寻其对于采购部门或人员的意见，以了解采购部门或人员的工作情况，间接地评价采购绩效。

6. 专家顾问

为了使评估结果更为客观、权威、公正，避免企业各部门之间的本位主义或门户之见，

可以聘请相关的采购专家或管理顾问，对本企业的采购制度、组织形式、人员及工作绩效等做出客观的分析和建议。

6.2.2 采购绩效评估方式

1. 定期评价

定期评价主要是和公司年度人事考核同步进行的对采购人员工作情况的评估。一般而言，以工作人员的工作表现作为考核内容，包括工作态度、合作精神、工作、学习能力、忠诚度、积极性等，但对采购人员的激励及工作绩效之提升，并无太大作用。若能以目标管理的方式，即从各种工作绩效指标当中，选择当年度重要性比较高的项目作为目标，年终按实际达成程度加以考核，则必能提升个人或部门的采购绩效。使用这种方法可以摒除“人”的抽象因素，以“事”的具体成就为考核重点，因此，比较客观公正。由于使用这种方法时，人们会特意追求考核目标的提高而忽略其他方面，所以对目标选择的要求比较高，要求目标选择全面。

2. 不定期评价

不定期的评价是跟踪特定的采购项目，由项目执行人自己根据具体情况的变化而随时进行的评估。一项采购任务完成以后，采购人员本身就要对该项采购任务的完成情况有一个总结和评估。同时，不定期的绩效评估以特定的项目方式进行，例如，公司要求某项产品的采购成本降低 8%，当设定的期限一到，即评估实际的成果是否高于或低于 8%，并一次为依据给予采购人员适当的奖惩。这种评估方式，特别适用于新产品开发计划、资本支出预算、成本降低专项方案等。

6.2.3 采购绩效考核实施

采购绩效考核一般包括季度考核和年度考核，采购人员的考核还包括月度考核。季度考核于下一季度第一个月的 5 日前进行；年度考核于次年 1 月 10 日前进行。

下面通过两个案例分别说明采购部门和采购人员的采购绩效考核实施过程。


案例 6－1

M 制造公司采购部绩效评估方法

M 制造公司采购部于 2014 年 1 月，对采购部 2013 年的采购工作进行了绩效考核评估。

第一步，采购部召开动员会，部署绩效考核工作。

第二步，收集采购部、仓储部、质检部、生产部等部门的原始记录，并整理汇总。

第三步，公司根据企业实际情况在时间绩效、品质绩效、数量绩效、价格绩效及效率绩效五个方面，分别确定具体指标和权重，并对每项考核指标划分出五个等级，按表 6－2 对公司采购部门进行绩效等级评估。

表 6-2 采购部门绩效评估表

考核项目	考核指标	权重	评估等级划分说明					评价等级
			A	B	C	D	E	
时间绩效	是否导致停工，影响经营	10%	从不	当期没有	无记录	三次以下	三次以上	
品质绩效	进料品质合格率	15%	100%	90%～100%	80%～90%	65%～80%	65%以下	
	物资使用不良率	10%	0%	5%以下	5%～10%	10%～15%	15%以下	
数量绩效	呆料物资金额	10%	__万以下	__～__万元	__～__万元	__～__万元	__万元以上	
	库存周转率	10%	__%以上	__%～__%	__%～__%	__%～__%	__%以下	
价格绩效	采购成本降低率	10%	__%以上	__%～__%	__%～__%	__%～__%	__%以下	
	采购价格降低额	10%	__万以下	__～__万元	__～__万元	__～__万元	__万元以上	
效率绩效	采购完成率	15%	__%以上	__%～__%	__%～__%	__%～__%	__%以下	
	订单处理时间	10%	__天以内	__～__天	__～__天	__～__天	__天以上	
备注	A——杰出；B——优秀；C——中等；D——有待提高；E——急需提高							

第四步，考核评估结束后，对绩效优异的采购部门进行奖励，对绩效较差的采购部门做出相应的惩罚，并提出采购绩效改进计划。


案例 6-2

M 制造公司采购人员绩效评估方法

M 制造公司采购部于 2014 年 1 月，对采购部的采购员 2013 年的采购工作进行了绩效考核评估。

第一步，采购部召开动员会，部署绩效考核工作。

第二步，公司根据企业实际情况在工作态度、工作业绩及工作能力 3 个方面，分别确定具体指标和权重，并对每项考核指标规定出得、扣分标准，按表 6-3 对采购人员进行绩效等级评估。

第三步，上级、同事、供应商分别对员工进行评估打分。

第四步，汇总得分：考核最终得分＝上级评分×45%＋自评分×25%＋同事平均评分×20%＋供应商评分×10%。

表 6-3 采购人员绩效评估表

被评估者姓名		所在岗位		所属部门	
考核阶段	____年__月__日～____年__月__日		填表日期	____年__月__日	
考核内容	考核项	权重	考核要点		评估得分
工作态度	考勤状况	5%	全勤得 5 分，迟到三次及以下扣 0.5 分，迟到三次及上此项得分为 0		
	工作主动性	5%	积极、主动地完成工作		

续表

工作业绩	采购计划完成率	15%	目标值为__%，每低__%，扣__分，低于__%，此项得分为0	
	采购物资合格率	10%	目标值为__%，每低__%，扣__分，低于__%，此项得分为0	
	采购物资及时率	10%	在规定的时间内完成	
	采购成本控制	10%	目标值为__%，每低__%，扣__分，低于__%，此项得分为0	
	存货周转率	10%	目标值为__%，每低__%，扣__分，低于__%，此项得分为0	
	错误采购次数	5%	目标值为__次以内，每多__次，扣__分，高于__次，此项得分为0	
	新增供应商数量	5%	目标值为__个以上，每低__个，扣__分，低于__个，此项得分为0	
工作能力	专业知识水平	5%	全面掌握本岗位所需的专业知识	
	语言表达能力	5%	辞能达意，有条理	
	综合分析能力	5%	对工作中出现的问题能做出准确的分析与判断	
	谈判能力	10%	具有一定的谈判技巧	
总分				

第五步，考核评价结束后，对绩效优异的采购人员进行奖励，对绩效较差的采购人员作出相应的惩罚，人力资源部或采购部门相关领导及时与被考核者进行沟通，将考核结果告之被考核者，并提出采购绩效改进计划。



6.3 采购绩效的改进

6.3.1 采购绩效改进切入点

采购绩效的改进一般可以从以下3个方面入手：

（1）营造良好的组织氛围，充分发掘潜力。

（2）以业界最佳指标为奋进点，不断寻找差距，优化工作方法。

（3）对采购人员进行绩效测评，通过排行榜方式，奖励先进，鞭策落后。

6.3.2 采购绩效改进的措施

1. 质量改善措施

质量的好坏一般用不合格数与总商品数的比值，即质量合格率来衡量，因此，可以采取

以下办法改善质量：

（1）依据质量合格率的大小对供应商进行排名，对排名靠后的几名最差供应商，令其在规定的时间内进行改善，否则给予降级处分。

（2）对有希望的供应商帮助其进行质量改进，派出相关技术人员、质量管理人员、采购人员等组成的小组，现场分析研究，与其一起制定改善方案。

（3）帮助供应商推行 ISO 9000 质量管理体系的实施。

2. 成本降低措施

采购成本的降低主要通过以下几种途径来控制：

（1）控制采购价格。

（2）延长账期。

（3）控制采购批量。

3. 挑选供应商措施

一般情况下，对供应商通常以及时供应率来衡量供应的好坏。及时供应率的计算公式如下：

$$及时供应率=\frac{商品及时供应数}{商品需求总数}\times 100\%$$

因此，可采取以下改进方法：

（1）依据及时供应率数值大小对供应商进行排名，对排名靠后的几名最差供应商，分析原因所在，责令供应商限期改善。

（2）对于市场行情较好的物料，其稳定性要求较高，应提前一段时间向供应商做预测提醒，以便供应商安排适量的库存。

4. 提高采购柔性措施

拓展供应商，重点商品保证由 3 家以上供应商供应，能避免独家供应商以及饱和的供应商群体。

5. 考核实力措施

根据以下几个方面，针对具体供应商设计“实力问卷调查表”，通过打分方法获得供应商的实力量化数值：

（1）技术水平。

（2）管理水平。

（3）指标稳定性。

（4）合作意识。

（5）沟通能力。

6. 评价服务措施

根据以下几个方面，针对具体供应商设计“服务问卷调查表”，通过打分方法获得供应

商的服务指标量化数值：

（1）商品退货配合。

（2）上门服务程度。

（3）管理水平。

（4）服务意识。

（5）沟通能力。

（6）竞争公正性表现。

7. 评定采购工作效率的措施

通过以下改进方法可以提高采购工作效率：

（1）调查行业平均水平和最高水平，分析研究，寻找差距。

（2）大多采购工作效率的数值都与采购流程设置的合理性有关。流程简单实用，采购工作效率就会提高。

8. 测定人员流动比率

采购人员的流动量要与企业的业务需求量相匹配，否则会影响企业采购工作的完成。其具体取值范围如下：

（1）采购人员进出比率取值范围应是7%～15%，总体保持平衡，与业务需求相匹配。

（2）若采购人员进出比率取值小于7%，则可能因为违反“流水不腐”的自然原则，而发生严重的采购问题，进而影响采购质量、成本、供应及时性等。

（3）若采购人员进出比率取值大于15%，则可能导致采购工作连续性不佳，从而导致工作人员采购操作熟练程度不够等问题。

9. 测定供应商流动比率

供应商流动比率取值范围有待研究，总体上应保证采购业务的正常开展。

（1）常值小于20%，理想数值为“零”。

（2）对垄断技术供应商尽量不采用，仅非常重要时才使用独家供应商。

（3）独家供应商比率在某种程度上也反映企业产品技术的层次。新专利、新技术商品的独家供应的可能性较高，大众商品通常不会产生独家供应商。

此外，还可以从订单周期、紧急订单完成率、库存周转率等方面改进措施，提高采购绩效。

6.3.3 采购绩效改进计划

绩效改进计划的制订，对提高采购绩效具有很强的针对性和促进作用。采购绩效经理应与员工进行充分的沟通，就绩效目标达成共识，制订出切实可行的绩效改进计划(见表6－4)，具体过程分以下3个步骤：

（1）分析员工绩效考核结果。

（2）找出员工工作绩效中存在的不足之处。

（3）针对存在的问题制订合理的绩效改进计划。

表 6-4　绩效改进计划表

<table>
<tr><td>姓　　名</td><td></td><td>所在岗位</td><td></td><td>所属部门</td><td></td></tr>
<tr><td>直接上级</td><td></td><td>绩效改进周期</td><td colspan="3">____年__月__日～____年__月__日</td></tr>
<tr><td colspan="6">1. 改进内容</td></tr>
<tr><td>待提高的方面</td><td>绩效目标</td><td>完成情况</td><td>完成时间</td><td colspan="2">上级领导需提供的支持</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="6">2. 绩效改进结果评价（改进阶段结束后填写）</td></tr>
<tr><td>自我评价</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>领导评价</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td>员工签字</td><td colspan="2"></td><td>领导签字</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

拟订绩效改进计划的要求具体如下：

（1）计划内容要有实际操作性，即拟订的计划内容需与员工待改进的绩效工作相关联且是可以实现的。

（2）计划要获得管理者与员工双方的认同，即管理者与员工都应该接受这个计划并保证该计划的实现。

（3）符合 SMART（Specific，代表具体的；Measurable，代表可度量的；Attainable，代表可实现的；Relevant，代表相关性；Time，代表时限）的原则，即绩效改进计划要满足具体、可衡量、可达到、相关联、有时限性 5 点要求。



【本章小结】

采购绩效评估是对采购工作进行全面系统地评价，是采购管理中非常重要的一项工作。

如何制定出能够指导员工按预期目标履行职责的考核办法，是关键点也是难点。一个企业的绩效考核和评估系统，应该与企业的目标和任务保持一致。合适的绩效考核能为企业的目标实现提供支持；反之，不合适的绩效考核反而会降低企业生产率并带来负面效果。

本章主要介绍了采购绩效评估指标体系、采购绩效评估考核标准、采购绩效评估指标的设定、采购绩效考核的实施、采购绩效改进的途径与方法等内容。

在采购绩效考核的实施内容中，通过两个案例分别详细说明了采购部门和采购人员的采购绩效考核实施过程，使学生更直接掌握采购绩效考核的方法。



Accent Industries——用考核推动供应链的持续改进

Accent Industries（简称“Accent”）是一家总部位于美国的消费品公司，其生产的产品直接运送到世界各地的零售商手中。公司的战略是成为该行业中价格、服务和便利度的龙头企业，使得各项业务方面的服务都达到领先水平。Accent 已经制定了一套组织目标，这对于在全球范围内取得成功至关重要。这些目标包括成为低成本生产者，为客户提供高质量的产品，提供本行业内最优服务、交货水平和反应度。公司还制定了一套采购与供应链绩效考核指标。公司相信考核指标

能为履行组织指令提供直接的支持。

运行采购与供应链考核系统的时候，Accent遵循一系列规定的步骤：

第一步，进行跨部门讨论，进行标杆管理以确定考核指标，制定考核目标和绩效目标。

第二步，将考核目标规范化成为书面的政策和程序。

第三步，正式地将考核指标和目标传达给供应基地。

第四步，接受来自供应商的反馈。

第五步，如果有必要，对绩效考核指标和目标进行修订。

第六步，公布并实施最终的考核目标和流程。

第七步，收集和维护绩效数据。

Accent的管理正是依赖于这样一个范围广泛的、与企业目标直接相关的采购与供应链考核系统。以下是Accent主要的考核指标。

1. 质量

(1) 每100万零件中供应商出现的缺陷。

(2) 每100万零件中内部制造的质量缺陷。

(3) 内部流程能力。

(4) 损坏。

(5) 担保赔偿金的金额和成本。

2. 价格或成本

(1) 实际价格与市场价格的比较。

(2) 价格或成本降低。

(3) 加工成本管理。

(4) 运输成本管理。

3. 生命周期

新产品开发周期。

4. 交货和服务

供应商及时交货。

5. 库存或预测

(1) 各个时间库存的总价值。

(2) 原材料、在制品和制成品的库存周转。

(3) 预测精确度。

此外，还有供应商质量绩效。它是在对供应企业的实地拜访和产品收据的数据统计的基础上确定的，计算的频率随着供应商现有质量水平的不同而不同，那些有着已知的质量问题或缺陷很多的供应商会被定为高频率考核对象。

Accent利用绩效考核系统制定和传达绩效目标，追踪流程，并促进绩效的持续改进。

思考：请参照绩效评估标准描述一下Accent公司的绩效考核特点。



【课后习题】

一、单项选择题

1. 不同的企业，采用的采购绩效指标将会有所不同。采购绩效指标的选择要同企业的

（　　）相适应。

A. 高峰期采购水平　　B. 单项采购水平
C. 低谷期采购水平　　D. 总体采购水平

2. 当公司的采购部门，无论是组织、职责还是人员等，均没有重大变动的情况下，应选择（　　）。

A. 历史绩效标准　　B. 预算或标准绩效
C. 行业平均绩效标准　　D. 目标绩效标准

3. 当公司管理当局对工作人员追求最佳绩效的期望值时，应选择（　　）。

A. 历史绩效标准　　B. 预算或标准绩效
C. 行业平均绩效标准　　D. 目标绩效标准

4. 用（　　）反映企业在采购过程中的节约额或超出额。

A. 实际价格与标准成本的差额
B. 实际价格与过去移动平均价格的差额
C. 使用时的价格与采购时的价格之间的差额
D. 将当期采购价格与基期采购价格之比率和当期物价指数与基期物价指数之比率相互比较

5.（　　）是对所管辖的采购人员实施绩效评估的第一人。

A. 采购部门主管　　B. 财务部门主管
C. 销售部门主管　　D. 供应商

6.（　　）是采购过程中与企业采购部门合作最多、最频繁的一方。

A. 采购部门主管　　B. 财务部门主管
C. 销售部门主管　　D. 供应商

二、多项选择题

1. 常见的绩效评估标准有（　　）。

A. 历史绩效标准　　B. 预算或标准绩效
C. 行业最高绩效标准　　D. 目标绩效标准

2. 常见的采购绩效评估指标主要有（　　）。

A. 时间绩效指标　　B. 品质绩效指标
C. 采购效率指标　　D. 采购预算或标准

3. 采购绩效指标体系的设定应主要考虑（　　）。

A. 选择合适的绩效衡量指标　　B. 选择合格的供应商
C. 满足生产和库存的需求　　D. 确定合理的采购绩效指标目标值

4. 标准绩效的设定，要符合下列（　　）几项原则。

A. 固定性　　B. 变动性　　C. 挑战性　　D. 可实现性

5. 供应商延迟交货可能给企业带来（　　）等不必要的费用增加。

A. 紧急采购费用　　B. 储存费用
C. 停工断料损失费用　　D. 恢复正常作业机器必须做的各项调整

6. 企业的采购部门对于人的依赖性很大，从管理的角度提升采购绩效主要有（　　）。

A. 给采购人员提供高薪，创造良好的工作条件
B. 选聘优秀员工担任采购人员，给予必要的培训
C. 为采购部门和采购人员设计既具有可行性又具有挑战性的工作
D. 对表现突出的采购人员给予物质上和精神上的奖励

三、简答题

1. 在确定采购绩效指标的目标值时应考虑哪些因素？
2. 为什么企业在不同的时期可能会选择不同的绩效评估标准进行评估？
3. 不定期评价适合哪些情况的采购绩效评估？



一、实训目标

通过对明日制造公司采购人员的绩效考核模拟实训，使学习者掌握企业如何运用绩效考核指标进行采购绩效考核的方法，达到促进理论知识学习的目的。

二、环境要求

1. 配有采购部会议室环境
会议室要求具备标准：
面积：50～80 平方米，配备 12 个以上席位；
会议用桌一张，尺寸要求在 4.4 米×2.5 米以上；
会议室应保证明亮有序、布局合理、清洁整齐；
会议室应考虑尽量多的自然采光，并布置足够的人工照明；
会议室内需设置计算机、投影设备；
会议室内需设置有线宽带网络接口或无线上网功能。
2. 指标权重设定

在采购人员绩效考核的 3 项内容中(工作业绩、工作能力、工作态度)，工作业绩是考核的重点，其权重相对较大。在各项指标权重分配上，由于各公司所面对的采购环境、具体条件不尽相同，故权重分配偏重不同，本实训中的权重分配是根据明日制造公司的实际情况确定的(见表 6-5)。

表 6-5 明日制造公司采购人员绩效考核指标权重分配表

考核内容	考核项	权重
工作态度	考勤状况	5%
	工作主动性	5%
工作业绩	采购计划完成率	25%
	采购物资合格率(进货品质达成率)	10%
	采购物资及时率(交货进度达成率)	10%
	采购成本控制(价格起伏)	15%

续表

考核内容	考核项	权重
工作能力	专业知识水平	10%
	语言表达能力	5%
	综合分析能力	5%
	谈判能力	10%

3. 相关指标计算方法

采购计划完成率考核方法：根据公司仓储部提供的每期入库统计表，以批数为单位。

采购计划完成率=(当期实际入库批数/当期计划总批数)×100%

采购物资合格率(进货品质达成率)考核方法：根据公司质检部提供的每期来料品质统计表，以批数为单位。

品质达成率=(当期合格来料批数/当期来料总批数)×100%

及时供货率(交货进度达成率)考核方法：以每期下达订购单数为总批数，每张订单上的产品为一批。

交货进度达成率=(交货准时订单数量/总订单数量)×100%

采购成本控制考核方法：根据公司财务部提供的资料，核算成本降低目标达成率。

成本降低目标达成率= 成本实际降低率/成本目标降低

三、情景描述

【情景】

时间：2014—01—10上午9点

地点：明日制造公司采购部会议室

人员：人力资源部经理、采购部经理、采购部主管、生产部主管、财务部主管、仓储部主管、质检部主管、文员等正在开会，会议由人力资源部经理主持。

主题：采购绩效考核实训

明日制造公司人力资源部召集采购部、生产部、财务部、仓储部、质检部等部门负责人在采购部会议室对采购人员进行定期采购绩效考核。

考核过程由人力资源部负责人主持，根据被考评对象在工作能力、工作态度、工作业绩等方面的表现以及各相关部门提供的实绩记录资料，通过汇总、计算、打分给予综合评价，得出考核结果。经公司核批后的考核结果予以公布，采购部梁经理宣布奖惩决定，并提出改进要求。

本实训以考核采购人员绩效的过程为背景，分别设置了3道关卡，请学习者依次完成每一关卡的实训。

四、工作流程

公司人力资源部对采购人员的考核流程如图6.2所示。

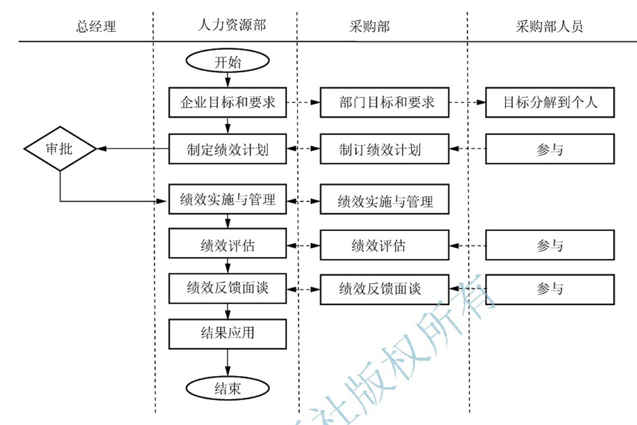


图 6.2　采购人员绩效考核流程图

五、操作步骤

根据采购部、生产部、财务部、仓储部、质检部等部门提供的基础数据和评价分数等资料，汇总于表 6－6、表 6－7 和表 6－8。

表 6－6　采购人员工作态度评价表

被评估者姓名	工号	考勤状况	工作主动性（采购部领导打分）	备注
浦天	0053	全勤	80 分	
王小虎	0054	迟到一次	70 分	11 月 8 日迟到 10 分钟
刘 雄	0055	全勤	90 分	
李给力	0056	迟到两次	80 分	11 月 5 日迟到 15 分钟 11 月 26 日迟到 29 分钟

表 6－7　采购人员工作能力评价表

被评估者姓名	工号	专业知识水平（领导打分）	语言表达能力（领导打分）	综合分析能力（领导打分）	谈判能力（领导打分）
浦 天	0053	80	70	80	75
王小虎	0054	80	80	80	75
刘 雄	0055	70	90	90	85
李给力	0056	75	70	70	65

表 6-8　采购人员工作业绩完成情况记录表

被评估者姓名	浦天	王小虎	刘雄	李给力
工号	0053	0054	0055	0056
采购品项	12Q235 钢板 5Q235 钢板等	1.51 钢丝 21 钢丝 41 钢丝等	22Q235 元钢 19Q235 元钢等	27Q235 六角钢 20Q235 六角钢等
当年实际入库批数	70	160	88	396
当年计划总批数	100	200	88	660
当年合格来料批数	63	128	81	351
当年来料总批数	70	160	90	390
交货准时订单数量	21	42	36	120
总订单数量	30	60	36	150
成本实际降低率	0.35	0.3	0.25	0.15
成本目标降低率	0.75	0.6	1	0.6
备注				

1. 采购人员绩效考核指标的设置

根据采购人员绩效考核制度，采购部的 4 位采购人员（浦 天、王小虎、刘 雄、李给力）接受公司的例行绩效考核。

对采购人员的考核，指标包括：考勤状况、专业知识掌握程度、及时供货率、工作主动性、谈判能力、工作积极性、采购计划完成率、工作责任心、采购物资合格率、采购成本控制、计划分析能力等。

请学习者将考核指标填写到表 6-9 与评估内容相对应的栏目中。

表 6-9　采购人员绩效考核指标

评估内容	考核指标示例
工作业绩	
工作能力	
工作态度	

2. 计算和确定考核项指标及评估得分

请学习者根据现有的资料，分别对 4 位被评估者进行评估并核算出总分，完成表 6-10 的填写。

3. 考核结果

采购部主管就核批后的考核结果与员工进行沟通，对存在的问题，要求查找原因，拿出改进计划和措施，让员工了解公司对自己的期望，认识到自己的优势和劣势，从而不断提升工作绩效，根据公司绩效评估奖惩规定。

（1） 年度考核分数在 85 分以上的人员，年底可加付绩效奖金 2 000 元。

（2） 连续两年考核名次是最后一名，应加强职位技能训练。

（3） 连续两年考核分数低于 60 分者，应调离采购岗位。

表 6-10 采购人员绩效评估表　　　　　　　　工号

<table>
<tr><td>被评估者姓名</td><td></td><td colspan="3">所在岗位</td><td>明日制造公司</td><td>所属部门</td><td colspan="2">采购部</td></tr>
<tr><td>考核阶段</td><td colspan="4">2013 年 1 月 1 日～2013 年 12 月 31 日</td><td>填表日期</td><td colspan="3">2014 年 1 月 10 日</td></tr>
<tr><td>考核内容</td><td colspan="2">考核项</td><td>权重</td><td colspan="4">考核要点(满分 100 分)</td><td>评估得分</td></tr>
<tr><td rowspan="2">工作态度</td><td colspan="2">考勤状况</td><td></td><td colspan="4">全勤得满分，迟到三次及以下扣 10 分，迟到三次及上此项得分为 0</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">工作主动性</td><td></td><td colspan="4">是否积极、主动地完成工作</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">工作业绩</td><td colspan="2">采购计划完成率</td><td></td><td colspan="4">目标值为 100%，每低 10%，扣 10 分，低于 60%，此项得分为 0</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">采购物资合格率</td><td></td><td colspan="4">目标值为 100%，每低 10%，扣 10 分，低于 60%，此项得分为 0</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">采购物资及时率</td><td></td><td colspan="4">目标值为 100%，每低 10%，扣 10 分，低于 60%，此项得分为 0</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">采购成本控制</td><td></td><td colspan="4">计算值为 0 时，得 60 分，每高 0.25%，加 10 分，低于 0，此项得分为 0</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="4">工作能力</td><td colspan="2">专业知识水平</td><td></td><td colspan="4">是否全面掌握本岗位所需的专业知识</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">语言表达能力</td><td></td><td colspan="4">辞能达意，有条理</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">综合分析能力</td><td></td><td colspan="4">对工作中出现的问题能否做出准确的分析与判断</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">谈判能力</td><td></td><td colspan="4">具是否有一定的谈判技巧</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">总分</td><td colspan="5"></td></tr>
<tr><td colspan="9">备注：</td></tr>
</table>

六、注意事项

(1) 人力资源部应选择适合本公司绩效考核的衡量标准。

(2) 考核指标的权重在不同考核时期应有不同的重点取向。

(3) 绩效改进计划应符合 3 点要求：计划内容要有实际操作性；计划要获得管理者与员工双方的认同；绩效改进计划要满足具体、可衡量、可达到、相关联、有时限性。

七、实训报告

(1) 报告内容。

① 实训目的与要求。

② 实训简介。

③ 实训内容。

④ 实训总结。

(2)“指导教师批阅意见”，指教师对实训报告批阅后的评价意见。

(3)“成绩评定”,是对实训报告完成质量和水平的评定,按A(优秀)、B(良好)、C(中等)、D(及格)、E(不及格)5个级别评定。

(4)报告以打印稿形式提交。

附相关单据:

采购绩效改进表见表6-11。

表6-11 采购绩效改进表

姓名		所在职位		所属部门		直接领导	
1. 评估期间绩效未符合工作标准的事实描述							
2. 原因分析							
3. 改善目标及措施	(需详细说明工作内容、实施日期、完成日期等)						
4. 改进措施记录							
5. 改进效果评价及后续措施							

绩效改进计划表见表6-4。



第7章 电子采购和招标采购

DIANZI CAIGOU HE ZHAOBIAO CAIGOU

【工作任务描述】

网上采购能够带来效益，然而成功实施这一战略需要协调多方面的工作。在实施网上采购的每一步，IBM都遵从这样的目标：更好地协作、整合供应商、降低成本。通过网络同IBM做生意的供应商数目达2.7万个；该公司全年采购的460亿美元商品和服务中，逾九成通过网络进行。同样，政府采购中目前大量采用了招标采购来节约成本，实现供应方和采购方的双赢。本章重点介绍当前采购发展中的非常重要的两种采购方式：电子采购和招标采购。

本章涉及的工作任务和要求见下表。

工作任务	工作要求
明确电子采购的内涵	（1）掌握电子采购的概念和发展情况。 （2）了解常用电子采购的模式
熟悉电子采购的环境和实施要点	（1）正确掌握电子采购实现的环境。 （2）掌握电子采购实施的要素
明确招标采购的内涵	（1）正确掌握招标采购的方式。 （2）掌握招标采购的程序
进行招标采购	（1）掌握招标采购前的准备工作。 （2）掌握招标采购实施的步骤

【学习目标】

知识目标	技能目标	重、难点
（1）掌握电子采购和招标采购的内涵。 （2）掌握电子采购和招标采购的模式。 （3）掌握传统采购与电子采购的特点和差异	（1）掌握电子采购的实施要点。 （2）掌握招标采购的基本步骤	（1）传统采购和电子采购的特点和差异。 （2）电子采购的模式。 （3）招标采购的方式。 （4）招标采购的实施

【导入案例】

中国石化的电子商务采购

中国石化物资采购电子商务网是连接中国石化总部、各分（子）公司与供应商三方实时互动的大型 B2B 交易网站。它既是采购交易网，同时也是管理网和信息网。经过多年持续不懈的努力，网站累计成交近 6 000 亿元；网上交易物资超过 70 万个品种，网站注册会员达到 28 000 多个，中国石化生产建设所需主要化工原辅料、钢材、煤炭、机电设备全部实现网上采购。中国石化物资采购电子商务网已经成为信息共享、决策制定、过程实施、操作监管和供需协同工作的综合性采购业务平台。

多年来，在中国石化各企业、广大供应商的大力支持和密切配合下，中国石化物资采购电子商务网实现了大幅跨越式发展，网上采购成交金额快速增长。

经过持续不懈的努力，中国石化的网上采购范围从物资采购进一步扩展到运输、报关、保险等物流服务采购。随着进口物资上网的不断扩大，中国石化物资采购电子商务正在向全球化采购迈进。

（资料来源：根据 http://edu.21cn.com/caigou/g_66_791856-1.htm 资料整理）



7.1 电子采购

7.1.1 电子采购概述

电子采购是由采购方发起的一种采购行为，是一种不见面的网上交易，如网上招标、网上竞标、网上谈判等。人们把企业之间在网络上进行的这种招标、竞价、谈判等活动定义为B2B电子商务，事实上，这也只是电子采购的一个组成部分。电子采购比一般的电子商务和一般性的采购在本质上有了更多的概念延伸，它不仅完成采购行为，而且利用信息和网络技术对采购全程的各个环节进行管理，有效地整合了企业的资源，帮助供求双方降低了成本，提高了企业的核心竞争力。可以说，企业采购电子化是企业运营信息化不可或缺的重要组成部分。电子采购使企业不再采用人工办法购买和销售他们的产品，在这一全新的商业模式下，随着买主和卖主通过电子网络而联结，商业交易开始变得具有无缝性，其自身的优势是十分显著的。

1. 电子采购的发展

电子采购最先兴起于美国，它的最初形式是一对一的电子数据交换系统，即EDI(Electronic Data Interchange)，该电子商务系统大幅度地提高了采购效率。但早期的解决方式价格昂贵、耗费庞大，且由于其封闭性仅能为一家买家服务，尤令中小供应商和买家却步。为此，联合国制定了商业EDI标准，但在具体实施过程中，关于标准问题在行业内及行业间的协调工作举步维艰，因此，真正商业伙伴间的EDI并未广泛开展。20世纪90年代中期，电子采购目录开始兴起，这是供应商通过将其产品上网，来提高供应商的信息透明度、市场涵盖面。近年来，全方位综合电子采购平台出现，且通过广泛连接买卖双方来进行电子采购服务。

电子采购是一种在Internet上创建专业供应商网络的基于Web的方式。它能够使企业通过网络寻找管理合格的供货商和物品，随时了解市场行情和库存情况，编制销售计划，在线采购所需的物品，并对采购订单和采购的物品进行在途管理、台账管理和库存管理，实现采购的自动统计分析。实施电子采购，不仅方便、快捷，而且交易成本低，信息公开程度透明，的确是一种很有发展前途的采购方式。实现电子采购的方式有两种：使用EDI的电子采购和使用Internet的电子采购。电子采购门户站点对购买简单商品最为有效，它可以让供应商创建和维护其产品的在线目录，其他公司可以从这些目录中搜索商品，下订单以及当场确定付款和装运选择。在试图购买那些必须定制的产品时，常常需要人力判断以及人与人之间的协商。首先，要整理叫作RFP(Request for Proposal，建议请求)的信息包，其中包括某一商品的技术规格和供应要求；其次，必须找到能够满足该请求的供应商，为了节省时间和资金，只需要与有资格的供应商联络，这样花费的精力最少。使这一过程自动化的一种方式就是使用EDI网络，它能够让供应商和买主交换采购信息。只要交纳一点事务处理费，就能通过EDI网络提交信息包，并通过同一网络收到答复。

2. 传统采购与电子采购

在20世纪90年代，大多数企业的采购部门已经至少采用了某种信息技术，尽管如此，人们还是称之为采购的传统手工方式。

1) 传统采购的典型步骤

(1) 明确需求。识别采购需求说明(说明书要包括产品详细情况，如质量、交货要求、服务要求等，而其中某些或者所有要求可能已经在组织的采购政策中做了预先规定)，选择所需的产品(可能需要从大量备选方案中进行选择)。

(2) 核对可获得性、价格和其他因素。如果企业对指定产品已经拥有首选供应商，那么首先要核对可获得性和价格。

(3) 提出采购申请。采购申请用于陈述产品要求，通常是为了获得批准和沟通信息。

(4) 申请批准。

(5) 获取供应商报价。就重要的采购如直接材料的采购而言，可能要使用正式的包含详细要求的询价单(Request For Quotations，RFQ)。RFQ以正式文本方式传递给供应商。

在非关键采购的情况下，比如ORM(企业日常采购的办公用品和服务)采购，可以不用正式的方式获取报价。对于大部分细碎零星的采购，几个电话可能就获得需要了解的全部(尽管仍然建议要用书面方式获取报价)。

从正式到非正式，获取供应商报价的方式千变万化。然而，不需要详细讨论这个问题，因为无论是RFQ以详尽的正式方式或非正式方式，都能或多或少地表达采购人员在获取报价。

(6) 评价供应商报价。它包括评审报价。在非正式报价方式时，评价方式将更直接简单。在采用正式的获取报价方式(如RFQ)情况下，将会有相当多的工作是手工评审供应商的响应。

(7) 选择供应商。采用协议通过的标准，用来确定哪家供应商将被允许签订合同。

(8) 完成采购订单。采购订单是特定供应商向企业提供或交付产品/服务的协议。当采购订单被用来作为一种控制机制时，应该详细包括所提供产品/服务的准确属性特征。

(9) 批准采购订单。

(10) 向供应商发出订单。

(11) 核对订单状态。一旦向供应商发出采购订单后，采购方可能希望随时核对订单状态，通常会使用电话或传真的方式。

(12) 收货。接受货物时，将根据订单约定的验收条件而生成的收货单据进行验收。

(13) 验证发票。发票必须要和采购订单以及验收的装运量保持一致。

(14) 异常处理。在最后支付前，必须考虑任何异常情况。如必须考虑经协议并在发出的采购订单中标明的需求量与实际收货量之间是否保持一致。如果存在差异性，需要通知供应商并与其商议解决方案。

(15) 批准支付。

(16) 支付。

(17) 退货处理。如果在发货时存在差异或者出现问题，某些货物需要返回给供应商。

以上描述的步骤并不是每个企业全部都有的，但是在传统手工采购一般性活动中具有代表性。

2）传统采购模式的局限性

（1）流程低效率。传统采购是劳动密集、耗费时间的过程。即使EDI的应用减少了日常交易中大量的文书工作，传统采购方式仍然需要手工操作多种步骤来完成任务。

① 职员成本。职员花费大量时间于传统采购中——消耗了公司的资金，而这些职员本可以做更多有效率的工作。

② 文书工作和浪费。在传统采购中有相当多的文书工作，由于流程中有许多步骤和检查，经常存在流程的重复和浪费现象。

③ 循环周期。由于流程中涉及的手工步骤——从确认每个采购产品的需求到完成采购活动有很多程序，如多个部门采购产品的合并采购、供应商的资质审查等，所以在实际操作中是非常耗费时间的。

（2）潜在的误差。在传统采购中的主要误差产生于信息的手工传递。信息在各步骤中如果用手工传递，常常出现重复写和重复打印现象。例如，信息可能从纸制目录被复制到采购申请单并被传递，要依次轮流经过几个手工处理步骤到达供应商那里，因为有大量的手工活动，数据的输入误差是很常见的。

在这个过程中要涉及很多人员，随着采购申请经过不同的步骤，需要获得不同责任的人员认可和执行时，这可能会扩大数据录入的误差。而为确保申请无误差，每个人在流程中只承担了少量的责任，因此，实际上预防出错的警戒线是很低的。

（3）采购政策中违规行为——自主采购。违规行为中的自主采购是指：从还没有被采购部门正式选择、评价和确认的供应商那里采购产品/服务。有时候这也叫无合同采购，因为它发生在与已经建立起的首选供应商的正式合同以外。

由自主采购带来的主要问题在于企业杠杆力量的减少，而没能将采购尽可能地固定在少数几个供应商那里以期达到尽可能最好的价格，由此导致企业在未经认可的供应商群上花费了大量费用。从无合同的供应商那里不太可能获得优惠价格，更进一步说，由于没有考察过这些供应商的质量和可靠性，可能会出现一些其他问题。

（4）缺乏杠杆效应。自主采购是杠杆效应损失的一个原因。即使完全遵守合同的传统采购也依然不能对供应商起到完全的杠杆效应，理由是：在传统采购系统中，采购信息、成本折扣条款和其他供应商条款等欠缺整合，交易并不具有单一、包括整个采购活动的综合性特征，所以两个不同的部门很可能独立地从同一个（或类似的）供应商购买，从而不能达到联合起来购买所能起到的杠杆效应。

由于传统采购系统中缺乏整合的信息源且分析耗时，所以即使有详细的计划，也很难确认传统采购系统中所有资源决策是优化的。

（5）供应源寻找结果次优化。一般企业需要对直接材料或者MRO（Maintenance Repair and Operating，非生产性物资）需求的特定采购投入相当多的精力寻找合适的供应商。由于企业可能不知道存在于本国和地区之外的供应源，即使意识到存在国际供应商，也可能发现很难获得关于他们的准确信息，所以这些种类的需求是最难寻找到合适的供应商的。此外，寻找和评价供应商比较耗费时间。

在传统采购过程中，对可获得的资源与时间最优化利用是有意义的，但是其最终结果无疑是总的供应源寻找结果次优化。

3）电子采购与传统采购的区别

一个有效的电子采购解决方案可使采购流程自动化，并在所有步骤给用户以支持。虽然

不同的电子采购系统各有变化(依赖于电子采购战略和执行的有效性),但是一个有效的电子采购系统的主要功能可以描述为:

(1) 寻找供应商和产品。系统能使用户找到其需要(如通过电子目录方式)。电子采购系统提供给用户搜寻有关产品、规格、价格、条款和条件,以及其他方案选择的所有信息。而且,买方总是可以在多个首选供应商中进行选择。

(2) 核对可获得性和价格。电子采购系统能自动比较不同方案和数据,如需更多,系统也提供背景信息,与供应商网站相互链接,以自动查询表形式和其他有用的工具帮助买者决策。

(3) 获取供应商报价。有效的电子采购系统协助买方选择使用合适的工具获取供应商报价。考虑特定直接材料和 MRO 采购的情形,并不是所有的系统都是简单地基于目录的。在许多这样的情形中,企业产品需求很可能与众不同或者仅此一项——因此目录系统就没用了。但是,还有其他工具获取信息和报价,这些是由系统提供支持的。它们包括以下方法。

① 征询报价。例如,一份寻价单通常是买方已经清晰地建立起产品的规格说明,但是期望竞争型供应商之间显著性报价差异,以及需要详细的关于订单问题的回复。

② 征询提案单(Request For Proposals,RFP)。这个工具多半被用在供应商于产品方面比买方具有更强的专家经验的场合,也是一种寻求报价时获取专家提案的手段。换句话说,一份 RFP 能被用于当买方期望自身能力和专家经验具有显著性差异时。

③ 拍卖。许多电子采购解决方案也促进了拍卖——一种鼓励卖方之间通过竞争降低价格的手段。

(4) 创建申请。买方不需要在采购中手工创建申请,一旦选择采购后会自动地生成。

(5) 申请获得批准。电子采购系统允许公司建立清晰的工作流和授权水准,从而自动批准流程。在需要例外批准时,系统很可能根据申请路径生成电子邮件给相关经理。当接到回复,系统也是自动地处理,要么停止申请要么继续申请流程。

(6) 生成和管理订单。电子采购系统不仅能自动向供应商发送订单,它还能提供一系列其他便利。

① 买方的订单可以合并。这意味着电子采购系统能自动识别某个特定产品贯穿于整个公司的所有订单于一个窗口界面,当向供应商传递时合并成一张订单以最大化买方的杠杆效应。

② 订单处理和发货就会在系统中集成,因此,通过自动化加快了处理速度和成本降低的收益。

③ 随着采购订单中确认申请所需要的文书工作、管理费用和人力以及手工输入数据实际上都被取消了。

④ 电子采购系统支持在线订单追踪、取消用电话和传真的方式核对订单状态的需要。

⑤ 收货和发票确认也是自动化进行,所以当订单被供应商处理和发货时,买方就可以准备接受并完成交易。

(7) 记账支付。电子采购系统是和公司的财务系统相连接的,所以应付账款会随着订单细节要求而自动生成更新。对纸制连号发票的需求和对原始申请与采购订单进行手工核对等活动被取消了,一旦支付自动发生,交易已过账,就会通知公司财务报告系统进行全面审核。

(8) 系统集成。由于电子采购系统总是与公司的ERP系统相连接，所以提高了ERP系统支撑的准确性能——库存操作、订单管理、产品跟踪和资产管理等方面。

4) 电子采购的优势

电子采购比一般的电子商务和一般性的采购在本质上有了更多的概念延伸，它不仅完成采购行为，而且利用信息和网络技术对采购全程的各个环节进行管理，有效地整合了企业的资源，帮助供求双方降低了成本，提高了企业的核心竞争力。在这一全新的商业模式下，随着买主和卖主通过电子网络而联结，商业交易开始变得具有无缝性，其自身的优势是十分显著的。电子采购的优势体现在以下几个方面：

(1) 改进流程效率。传统采购的低效率和重复的过程导致了比较高的交易成本，电子采购一个关键的优势就是能在每次交易中以较低的成本简化流程。这就显著性地削减了大量人工干预需求，解放了员工，使其关注更有效率的工作。表7-1罗列了完成一项单独申请的所有步骤大约需要的时间对比。

表7-1　完成一份申请的实际时间(人工分钟)：传统采购/EDI采购与电子采购对比

具体步骤	传统采购/EDI	电子采购
产品选择	20	3
核对可获得性和价格	10	1
创建申请	11	2
申请批准	21	3
生成采购订单	11	0
采购订单核准	3	0
向供应商寄送采购订单	14	0
采购订单确认	4	0
状态核对	11	1
接受货物	12	2
核对发票与收货票等	8	5
异常处理	8	3
核准支付	4	3
发生支付	8	4
退货处理	5	3
采购工作周期总时间	150	30

(2) 减少误差。采购中许多步骤的自动化将在很大程度上减少误差的范围。误差会导致一系列连锁反应：产品需要返回并重新订购，因此需要更多的流程处理和数据录入，误差也需要跟踪和矫正。在传统采购时，成本是直接发生在如退还产品重新矫正财务交易活动中的，当然，由于所花费的时间，所以间接地看也是要付时间成本的。在电子采购中，最小限度数据录入意味着最小限度误差。

(3) 更好的规范性。电子采购系统能促进从首选供应商处采购。对于ORM采购而言，

意味着减少了采购人员；人少了，自主采购就少了。这也是自主采购最为广泛使用而出问题的环境，更有可能是采购某几个产品，服务的有效性决策，还可能用于其他采购，甚至能更进一步对企业不同权力层次的不同采购类型给予相应的权限。

自主采购的减少导致交易成本降低和大的杠杆效应以及合格供应商的价格折扣。另外，电子采购系统能提供全面审计跟踪功能，提供是谁在什么时候从哪个供应商处花了多少钱采购了多少量的信息等，这种独特的可视化方式能最大范围地确保职员在采购决策时是否谨慎。

(4) 增强杠杆效应。电子采购提供了增强公司采购杠杆效应的两种有益做法：合并和透明。

① 合并是指合并订单。电子采购系统能合并公司各处的多个订单给一个供应商，以获得较大的杠杆效应。另外，有利于减少合同外的自主采购，从而确保更大数量的采购给予首选供应商(已经取得企业认证)以增加杠杆效果。

② 透明是指总成本的可视化。买方能看到对采购成本的影响因素如消费税、保险、货物运费等，折扣点和条件也非常清晰。因此，电子采购系统使买方能够更好地决策。

(5) 改进供应源的寻找途径。许多电子采购工具和应用软件让买方有权使用大范围的供应商数据库。这有助于寻找难于找到的供应源，尤其是在特定直接材料和 MRO 产品方面。与传统供应源寻找实践相比较，电子方式的供应源寻找更是考虑并确保了更广泛的供应商选择范围。除此之外，还可以在线寻找供应商，最大限度地缩减范围和时间耗费。当然，采购部门仍然需要确定选择供应商的标准。

7.1.2 电子采购的模式

当今电子采购模式非常广泛并且有差异性，下文是对几种主要电子采购模式的介绍。

1. 买方一对多模式

买方一对多模式是指采购方在互联网上发布所需采购产品的信息，供应商在采购方的网站上登录自己的产品信息，供采购方评估，并通过采购方网站双方进行进一步的信息沟通，完成采购业务的全过程。与卖方一对多模型不同，买方一对多模型中采购方承担了建立、维护和更新产品目录的工作。虽然这样花费较多，但采购方可以更紧密地控制整个采购流程。它可以限定目录中所需产品的种类和规格，甚至可以给不同的员工在采购不同产品时设定采购权限和数量限制。另外，员工只需通过一个界面就能了解到所有可能的供应商的产品信息，并能方便地进行对比和分析。同时，由于供求双方通过采购方的网站进行文档传递，所以采购网站与采购方信息系统之间的无缝连接将使这些文档流畅地被后台系统识别并处理。但是在买方管理模型中，买方需要大量的资金投入和系统维护成本，并且需要大量买卖之间的谈判和合作，这是因为买方实际上已经负责维护当前产品的可获得性、递送周期和价格说明。

买方一对多模式适合大企业的直接物料采购，其原因为：其一，大企业内一般已运行着成熟可靠的企业信息系统，因此与此相适应的电子采购系统应该与现有的信息系统有着很好的集成性，保持信息流的通畅。缺乏集成性不仅影响了电子采购系统的效率，也会使整个企业信息系统的效率降低。其二，大企业往往处于所在供应链的核心地位，只有几家固定的供应商，且大企业的采购量占了供应商生产量的大部分，因此双方的关系十分密切，保证顺畅

的信息流有助于保持紧密的合作关系。其三，大企业也有足够的能力负担建立、维护和更新产品目录的工作。因此，对大企业来说，建立买方一对多模型的电子采购系统进行直接物料采购是比较合适的。

2. 卖方一对多模式

卖方一对多模式是指供应商在互联网上发布其产品的在线目录，采购方则通过浏览来取得所需的商品信息，以做出采购决策，并定下订单及确定付款和交付方式。在卖方一对多模型中，作为卖方的某个供应商为增加市场份额，开发了它们自己的网站，允许大量的买方企业浏览和采购自己的在线产品。目录的开发和维护由卖方负责，它们用一个开放的网站或门户网站在因特网上发展自己产品的在线商店。卖方的目录既可由中介人(电子市场)通过因特网链接，又可以通过签订真实的合同而被列为“首选供应商”而获得。买方登录卖方系统通常是免费的。这种模型的例子有商店或购物中心。对买方企业而言，这种模型的优点在于容易访问，并且不需要做任何投资；缺点是难以跟踪和控制采购开支，商店的普通门户网站的特性使得买方的后勤财务系统不能与卖方企业实现完美的统一。买方企业没有自动化，它们仍然不得不寻找供应商的网站，登录之后，通过目录网络形式人力输入订单。只是由于批量的因素，它们通常不必保留买方的模板或公司的采购信息。每个购买者每次都必须输入所有相关的扼要信息，如公司名称、通信地址、电话号码、账户等。很明显，对于拥有几百个供应商的公司，就要访问几百个网站，不停地重复输入信息，然后，购买者不得不同时更新自己内部的 ERP 系统。这种方式对企业采购人员而言，是开展电子采购又不承担风险的理想工具。

随着电子市场的普及，这种模型采用了新的以 XML(Extensible Markup Language，可扩展标记语言)为基础的标准，使购买者的 ERP 系统接受简单的文件形式(如采购订单、收据)成为可能。但是，因为采购程序包括了其他许多相互作用的形式(如折扣、合同术语、买者、运输和接货安排)，能够获得更高水平的相互操作能力，达成更加一致的信息交流议定书标准，所以大部分过程保留的就仅仅是电子加强版的有纸化系统。这种模型可能产生的问题是，虽然因特网采购形式和雇员采购 ORM 材料变得简单易行，但同样轻松地使用容易导致滥用权力，如职员可能绕过公司采购政策随意从在线供应商那里采购。

3. 第三方电子市场模式

第三方电子市场模式是一个允许买卖双方用单一接口连接所有接口的会场。通过经营商务，买卖双方的商务通过因特网门户网站得以在会场里相互交易。因特网商务交易所常常也被称为是电子市场，B2B 交易所或网络贸易中心。

目前，存在着多样化的电子市场，每个市场所提供的全面电子采购解决方案的程度也是有相当大的差异的。某些交易所对所有来访问者开放，而另一些有进入限制，只准许那些被授权方访问。许多交易所被严格地限定是买卖交易活动，而另一些还支持更广泛的采购活动，如通过允许供应商和采购方在供应链计划、产品设计和开发、知识分享等范围协作。一个提供一份全面电子采购解决方案的电子市场意味着要提供包括电子寻源、电子申请、电子物流、电子支付和电子履行等更广范围的服务功能，以帮助买卖双方优选他们的广义价值链。

这些网络中心的赢利模式是根据每一笔交易的数量和出售的产品或服务类型收取一定的费用。

电子市场的主要类型：纵向交易所和横向交易所。另外，还有私有的和专属交易场。

1）纵向电子市场

纵向交易所常被称为纵向电子市场，是指一些特定的行业如化工、纸张、汽车部件等，要么由该行业中的一家或多家参与者来支撑，要么由特定区域内该行业的当地企业来组织。一个纵向电子市场经常可能由该行业内的几个主要参与者支撑，这些参与者通常可能是竞争关系。

这些被行业巨头引领的纵向行业的电子市场，已经主导了纵向市场行业。许多行业的很多小网站已经被驱除市场。

纵向电子市场发起者拥有明显的收益，交易所为它们提供了大量的有竞争性定价供应数据库、广泛的行业和市场知识以及相当多的协作领域。供应商在某种程度上也能受益，交易所常常为中小企业提供一定横向的操作领域，让它们预先访问以前不容易接触到的客户。但是，它们必须由采购方网站组织，因为交易所倾向于促进采购商的力量。

2）横向电子市场

横向电子市场通常是跨行业市场，关注许多行业和商务通用的产品和服务，比如 ORM（运营资源管理——产品和服务，如办公供应品、旅行服务品和家具）以及确定的普通非专业化的 MRO（维护、修理和操作品——如滚球轴承和其他零部件）。横向电子市场主要由间接采购驱动。

3）私有的和专属交易场

在因特网上，并不是所有的电子市场操作都是以开放商务交易所的形式进行的，小型的私有交易市场相当普遍。在私有交易市场中，一个单独企业或者企业联营社团与它自己的联营企业伙伴和供应商网站相连，以建立起电子采购的基础结构以及相应的业务流程。交易市场不对非联营企业伙伴开放。企业可以利用私有交易市场建立起比公共交易市场更深入的协作关系。出于预测目的或者是减少供应链成本改进计划方面，他们能被用来交易专属信息。私有交易所日趋普遍是意料之中的事情，因为企业开始觉察到公共交易市场由于少有人知带来的限制以及隐藏在许多公共交易市场失败背后的问题。当然，建立私有交易市场需要相当多的投资，这取决于创立者希望连接到其伙伴系统的程度和范围。

交易市场私有的程度是变化的，所以思考是否存在一个由采购方创立交易市场的要素是非常有用的，一个交易市场对供应商资格限制较少，对于行业中各个层次（生产的阶段）有资格的供应商而言使用交易市场相对容易。然而，却是最后生产阶段的采购方（如实际上是车辆生产者）创建了交易市场，但并一直严格控制其成员。

4. 拍卖

通过因特网商务交易所可以进行典型的因特网 B2B 拍卖。电子市场拍卖网站提供软件使拍卖便利化。拍卖有许多不同类型，一般可以划分为两种基本类型：正向拍卖——以一定价格起标（通常由卖方确定）并且不断上涨直到竞价成功和反向拍卖——以一定价格起标（通常由买方确定）并且不断下降直到竞价成功。

1）拍卖的种类

（1）英式正向拍卖。英式正向拍卖是在拍卖行进行的老式拍卖方式。持有某货品的卖方（或者卖方的代理机构）为该品项以一个初始价格开始拍卖，买方具有使得连续高涨竞价的选择权。投标系统是公开叫价方式，即投标者喊出他们的竞价，因此所有竞价对所有投标者都是可见的（在线拍卖时，公开叫价可以通过系统设置显示出来，让投标者能在屏幕上看到彼此的竞价）。当没有新的更高的竞价出现时拍卖就结束。中标者是出价最高者，他必须为所竞标的物支付价格。如果货品有多个数量要拍卖，数量和价格均属拍卖范畴，在最高价中标者中按比例分配数量。

（2）英式反向拍卖。在反向拍卖中，是销售产品的卖方来投标的。在英式反向拍卖中，买方或者拍卖商为某货品开出一个价格并寻求更低的投标价格。参与者（未来的卖方）通过连续更低的竞价交易而投标，也是以公开叫价方式进行。当没有人愿意以更低的价格供应这个货品时，拍卖结束，中标者为出价最低者。

买方也可以被允许设置保留价格，即他们愿意支付的底线。

如果买方需要数量大而拍卖的中标者又不愿意或者不能够以中标价供应全部数量时，会允许第二（第三、第四等）最低价竞标者履行剩余部分订单。在某些情景中，拍卖可能会规定，中标者必须供应所有需要数量。

（3）日式反向拍卖。日式反向拍卖也使用递减投标法。这里，拍卖商设置一个开始价格，潜在卖方必须申明他们是否参与本轮竞标——即是否愿意以这个价格供应某货品（重复进行，也是公开叫价方式）。然后，拍卖商喊出连续降低的价格（以固定数目减少），每一次喊后，投标者都要申明他们是否仍在参与。当最后只有一个唯一的投标者参与时拍卖结束，中标者以当前价格支付。如果有多个数量货品被拍卖，参与者要表明他们愿意以当前的价格出售的数量。当产品的供应等于或者超出需要时，拍卖结束（日式正向拍卖与英式具有相同原理，但是随着价格连续上涨时，买方都要投标）。

电子拍卖中还运用几种其他类型的反向拍卖以及正向版本，然而，反向拍卖在电子采购的电子拍卖中占有巨大优势。通俗的理由是，反向拍卖允许采购公司以最可能低的价格采购产品或服务，提供最低价的供应商是优胜者。

2）拍卖中价格与其他考虑因素

采购方尽管存在削价机会的潜力，还需要考虑其他因素。价格不是确定产品或服务的唯一因素，在某种意义上，这种只关注价格忽略了价值增值的基本概念。最低限度地需要把质量、可靠性和与供应商的关系都加以考虑，而且采购方考虑这些因素时的权重要大于削价的潜力。

为了克服这些不利，许多网站提供更多完善的拍卖格式，即采购方通过投标服务规定其相当详细的要求。采购方把征询投标单（Request For Tender，RFT）放置在网上，中标人就是那个最接近并满足采购方所有要求的供应商。

3）选择拍卖的条件

（1）当所采购的产品或服务是日用品并且只关注价格时。

（2）当存在许多供应商都有资格提供产品或服务时。

（3）当速度很重要时。在线拍卖是自动进行的过程，这能消除接收和评估供应商响应对时间消耗的需要。

7.1.3 电子采购的实现

在电子采购过程中，从招标方发布招标信息到最后的双方签约，主要实现的环节如下所述。

招标方的主要工作是编辑标书并且生成XML格式的标书文件，然后再将XML文件发送到系统，由系统将招标文件入库。招标方在标书发布后可以接收投标方的投标书，并且在开标后可以审阅投标书，在评标方评标后可以接收评标书，审阅评标书决定中标者，在决定中标者后给中标者发送订单。投标方的主要工作是查阅招标书，编辑投标书签名，将投标书生成XML文件，加密并发送给招标方，如果中标则接收订单。评标方的主要工作是在开标后审阅投标文件，生成评标书并且签名，生成XML文件，登录、查看信息加密，发送给招标方。

基于上述分析，本文采用XML技术与Java技术相结合而构建的Web体系，并且在此基础上实现电子采购，利用XML的Schema(用于描述和规范XML文档的逻辑结构的一种语言)定义标书的文档，采用DOM(文件对象模型)动态地在线生成XML格式的电子标书；在显示时使用XSL(Extensible Stylesheet Language，可扩展样式表语言)技术处理视图，将显示与内容分离。在评标书时，除了人工评审外，系统可自动对招标书XML文件内容进行分析，运算重组以及检索，并利用XML可解析性，在评审中智能地判别筛选理想的候选。

1. 总体设计实现

该系统使得在该系统中注册的招标用户能够在该系统中进行招标信息的发布，对投标书进行查阅、筛选、评定、辅助决策等。根据不同的用户和不同的权限为访问者提供不同的功能。系统中的招标书、投标书、评标书、订单比较多，根据大量动态访问关系数据库的特征，对于数据的显示采用了XML－XSL技术。总体采用Struts(一种开源软件)框架，该框架本身的最大特点就是将逻辑和显示分割开来。总体设计依从于这种结构，所有的逻辑操作由事物体来完成，它是调度其他功能体的指挥中心，诸如注册、登录、投标、开标等操作的调用都会首先转到事物体来做判断，然后事物体选择适当的操作进行处理。

在主页面有两个链接针对所有的用户：登录它可以让注册的用户登录到系统；注册这个链接可以让新用户进行注册。对于合法的注册用户，其显示内容为：添加标书显示一个表单来添加新的个人标书。个人标书显示的是用户个人所发布的标书；公共标书显示的是一个表单，用来显示当前系统所拥有的其他用户的标书，通过这个表单用户可以对感兴趣的标书进行查看并且可以进行投标。修改信息这个链接显示一个表单用来显示用户的个人信息，并且通过它修改个人信息。

2. 数据处理

由于访问数据库的操作比较单一，要访问的数据都集中在一个业务管理数据库中，对数据库的安全性要求比较高，所以使用数据库的连接池来统一实现数据库访问功能。对于数据的处理主要包括如下几个环节：

(1) Schema文件的生成。对于XML中用到的元素，根据数据在关系数据库中的属性定义一系列的Schema文件。

（2）招标书的XML文件生成。利用MOM对其进行操作，生成招标书的XML，创建一个根元素，并将其添加到文档中，最后JDOM(一种使用XML的独特Java工具包)转化为招标书的XML文本。

（3）招标书XML文件的显示。XML文件的显示是根据不同的数据建立不同的CSS文件，然而只采用CSS样式的话，在生成XML时就要受到CSS(一种用来表现HTML或XML等文件样式的计算机语言)样式的限制，生成的数据就有冗余。这样，XML的特点就没有体现出来，与用传统的HTML页面就没有什么区别。可以事先预生成一些常用的XML，在服务器端通过XSL按不同的要求过滤数据，以及将数据从一种格式转换成另一种格式。

用于索引公共标书记录的XML，它包含的数据有标书的ID、标书的名称和标书的编号，通过它用户可以检索自己需要的招标书。

7.1.4 电子采购的实施

在深入理解了电子采购、建立了电子采购战略、选择了合适的电子采购解决方案后，必须要考虑如何实施电子采购。

1. 实施计划

1）实施计划的重要性

（1）在构思电子采购计划时的重要性。实施计划绝对不是事后总结。任何一个企业从开始探索电子采购计划的那一刻，就应该考虑怎样实施计划。电子采购战略和解决方案拥有的深远影响力涉及几个方面：IT系统和部门；任何一个已经使用IT系统的，而且将被整合进电子采购系统的部门；所有的与任何品类需求申请有关联的员工；供应商。

电子采购计划不应该只是作为采购部门的项目，而应该“落实”到每一个人员，直到完成。进一步而言，与各类不同类型的小组进行讨论和准备工作是必要的。

（2）在导入阶段要考虑的问题。关于“实施”，狭义的定义是：启动所选择的电子采购解决方案。当然，启动是项目正常运转的关键部分，但是初步计划中如参与和咨询这样的执行计划也是很关键的。

无论如何，要成功地启动电子采购，实施计划是非常重要的。关键在于，需要解决包括现有系统和启动后阶段性管理的集成问题。

（3）在运行阶段要考虑的问题。正如采购策略的其他领域一样，对于电子采购进行“不间断的/持续性的”绩效考核和控制同样重要。

2）实施计划的关键要素

除了电子采购战略和系统的核心内容以外，为了确保解决方案成功地实施，还有几个其他的问题必须解决，即沟通和变革管理、绩效度量、电子采购对采购部门角色的影响。

2. 沟通和变革管理

在电子采购计划中，采购部门不能单独行动，尤其是在建立电子采购战略时，参考其他部门(如IT专业人员、公司内各业务职能的专家级采购员以及供应商)的技能和知识而做出相应的分析和准备是非常重要的。

此外，一旦要启动解决方案，贯穿于组织内的各级使用者就需要为此而准备。这种应用对采购部门自身员工而言应该不少见。

1）获得高层的支持

获得非常高层次的“领导人”或“领军人物”的支持非常有价值，比如首席执行官或者首席运营官。

（1）一个电子采购项目的成功取决于组织内几个不同部门的管理者和员工之间相当多的参与和协调。在某些领域，参与该项目的员工可能会耗尽其日常工作时间而加班。如果该项目取得高管层的支持和倡导而具备了影响力，那么就很容易获得多个部门的支持。

（2）因为电子采购对公司绩效本质上会有长久的影响，所以它必须有助于达到公司的战略目标。获得高管层的认同，能确保电子采购目标与采购目标和作为整体的战略性目标保持高度一致性。

（3）在项目执行过程中，项目如果获得了对资金、人员具备控制能力的领导的支持和理解，将有助于该项目获得这些资源。

为得到高管层的支持，项目规划者应该清晰地以概要方式提出一份切实可信的并且能够用量化指标来证明其最基本目标的实现也是可以为企业带来收益的业务需求。

2）利益相关者的识别与参与

电子采购项目的启动需要明确出关键的利益相关者，并且决定谁需要参与到项目中。

识别利益相关者，就内部而言，关键的利益相关者至少应涉及的领域有：信息技术部门；财务部门；合作员工；那些可能被整合进电子采购系统的，如曾经是 ERP 等电子自动化系统的操作者。另外，那些有权利提出需求申请的员工应该被看成是次级利益相关者。虽然他们不参与指导和建立电子采购计划，但是他们需要在合适的位置上保持信息通畅，如关于采购政策和程序将怎样改变，以及他们的采购活动怎样受到影响。

就外部而言，关键的利益相关者将包括那些供应商们，因为电子采购计划对他们影响最大。在某些案例中，对于非标准的 ORM 供应商，这些影响可能是有限的；但对于其余的战略型供应商，可能影响很大。因此，企业需要确信那些关键的供应商为电子采购已经做了准备。

3）沟通和变革管理

（1）建立一份清晰和切实可信的业务需求陈述。解释电子采购计划的期限、目标和收益。项目团队应该准备沟通而不只是努力加紧项目工作。应该解释自己在做什么、目标是什么以及电子采购将给公司带来什么样的收益。早期阶段要保证如果开展电子采购已经准备好员工等正确的信息传递，这有利于减少当员工信息不足时所产生的担心和惧怕。

（2）就上述业务需求的陈述进行沟通。一般来说，应该通过公司的常规正式途径进行沟通，为得到最好的效果，也应该运用多种途径，如下面方式的其中之一：在定期员工会议中的面对面的情况介绍，员工业务通信中一篇文章，企业内部互联网的信息，等等。为了保证信息已经沟通并理解了，可以用随机抽样电话访谈的方式了解情况。

（3）辨认出那些由于担心计划实施而受到影响从而滋生出对变化的惧怕，并消除它们。人们通常会担心由于某种变化而使得他们的角色作用变得多余，他们的工作将变成无聊的常

规数据输入，过程将变得更官僚和僵硬，他们不再拥有必需的技能去应对，或者管理层将更容易使用系统来监控他们。

某些惧怕因素可能很容易找出，而某些则不然。因此，项目团队应该找出所有的引起人们惧怕变化的主要因素，并给予充分解答。关键是要注意不要造出那些不必要的惧怕因素，或者否认事实上已存在的惧怕因素。

在某些情景中，答案将消除那些没有理由的惧怕心理，如电子采购系统通常能减少官僚而不是增加它。在另外的情景中，答案将给出澄清害怕的真相，如果管理层打算更进一步监控采购行为，那么就应该明确地给予规定并说明这样做的理由，如鉴于目前的自主采购水平或者担心旅行及交际费用的过度支出等。

（4）培训的准备要充分并宣传到位。当实施电子采购时，采购流程将是不同的。与采购流程相关的非采购部门职员也需要某些培训以保证他们预备使用这套新解决方案。而对那些本职工作就是采购的职员而言，就需要对系统的原理及其背后的操作流程给予深入的理解。采购专业人员要比任何其他人员受到的影响更多。

在整个系统启动前必须要进行培训，这样可以保证任何人都有所准备，任何问题都能够事先被发现。此外，如果员工没有充分地准备使用这套系统，他们就不会接受它并会试图寻找捷径避免正式的程序。这将阻碍公司自主采购的努力。

当执行一个培训计划时，重要的是首先要打消员工关于培训支持水平是否适合于他们的顾虑。管理人员被告知关于培训时间要求也很必要，以便所有的职员能够自由参加培训课程。

（5）协调人们关于将达到什么和什么时候达到的预期。由于电子采购系统可能达到许多事情，人们可能不切实际地夸大这种影响。变革管理的关键角色作用在于调整人们的预期以便让其回归现实，这样能保证当人们看到变化的结果时不太失望。

为了协调预期，有必要对系统的限制和能力给予解释。如果现实的问题不能解决或者超出了范畴，要明确表示出来。同样，要明确表示的是变革不会在一夜之间发生。通常，电子采购计划的成功与员工为新系统尽自己职责的程度相关。在这种情况下，要与员工沟通怎样参加到项目中并尽自己的职责，包括参与项目团队、完成培训和转变到新系统等环节。

（6）做出重新部署员工的岗位计划。某些以从事采购活动为其主要工作的员工(尤其是采购部门的员工)，可能要经历整个角色转变过程。例如，一旦系统开始运行，他们就可能从行政事务性管理工作中解脱出来无事可做了。

企业需要在计划中清楚地明白有这些员工，并要尽可能早地与他们沟通调遣、重新培训以及如果必要做解聘安排等选择问题。如果可能的话，采购专业人员的调遣应该比原来的行政事务性活动角色更多地发挥价值角色作用，并对战略绩效产生更长远的影响。

有时，为了实现节约目标，解聘员工是必不可少的选择。但是，与受到影响的员工事先沟通非常重要，因为在完成新系统运行的过渡前，公司仍然需要他们的服务和稳定性支持。确保稳定性支持的一个办法就是提供过渡性资金，这个资金区别于解聘金，是支付给项目完成前还留在目前岗位上的员工的。

3. 绩效度量

电子采购能导致企业商业业务的结构改变。然而，最重要的一个成功要素常常被忽略掉了：电子采购关键绩效指标(Key Performance Indicators，KPIs)。

正如采购战略的任何方面一样，只有通过系统地度量绩效，才能知道电子采购是否满足目标。那些不能充分度量其电子采购绩效的公司，最终面对失败的风险时就已经太迟了。电子 KPIs 有两个相关的范畴：电子采购实施指标、电子采购绩效指标。

1）电子采购实施指标

实施关键绩效指标用来度量电子采购在公司的执行力度，以及找出那些导致员工成功或者失败使用的原因。这些 KPIs 将用于直到系统已经全部完成为止的电子采购项目整段时间内。

典型的 KPIs 应该包括以下几个方面：

（1）以电子采购项目里程碑为依据的进度度量。

（2）与公司内其他系统整合成功的度量。

（3）培训完成情况的度量。

（4）职员使用系统的数量与总目标数量的对比度量。

（5）过渡到电子采购的采购品类的数量与总过渡目标数量的对比度量。

2）电子采购绩效指标

第二类指标用来评估预期的电子采购收益已经实现的程度。这类 KPIs 必须源自电子战略目标。在采取每个战略目标时，需要注意以下两个问题：

（1）什么度量方法能被用来评估目标？是否已经达到？

（2）多长时间进行一次度量？

电子采购的关键收益之一在于它能为采购绩效领域带来信息透明，而这先前是很难度量的，如无合同采购或者与采购活动关联的交易成本。因此，除了度量那些特别关注的通过电子采购解决方案产生的采购绩效以外，电子采购还提供一个机会以回顾度量采购绩效的框架结构。新的、及时的、更精确的信息可适用性将促成更大范围的采购绩效可视化和更强的在薄弱环节改进的能力。

4. 电子采购对采购部门角色的影响

对采购部门而言，关键利益在于管理流程中的节约，即通过任务自动化，更好地让采购政策服从公司整体战略，更强的对供应商所起的杠杆作用等，才能体现出很好地理解了买什么、谁在买、什么时候以什么价格买的结果。因此，采购专业人员的角色将随着这种变化而变化。

1）从整体看对采购部门的影响

随着电子采购日益广泛用于企业内部与企业之间，因此，采购部门的角色也随着时间而逐渐改变着。虽然描述这些将要发生的变化依然有些早，但是随着电子采购在采购职能中逐渐扮演着日益增长的重要角色，它对采购部门的影响将被更广泛地感觉到，某些电子采购对采购角色的广泛影响已经能确认。

（1）电子采购分析和发起。采购部门是整个企业电子采购信息的归结者和电子采购项目

的宣传发起者。采购团队从一开始的计划角色转变为电子采购专家库角色，然而，仍然要与其他部门沟通协调电子采购。即使目前还没有直接的计划开展电子采购计划，作为采购专业人员，也需要意识到电子采购及其潜力。这是因为公司需要不断审视所处环境，挖掘出竞争优势机会并识别出竞争威胁。电子采购会带来两种机会：一种是某些公司愿意接受电子采购；另一种是某些公司要了解怎样成功地执行电子采购。电子采购同时也会带来威胁，即某些公司的竞争对手已经走在电子采购前列，获得了电子采购所提供的回报和收益。

（2）电子采购启动。在电子采购解决方案启动阶段，采购部门变成了系统的“超级用户”。因此，电子采购专业人员很可能要涉及包括和支持其他部门人员在申请和批复方面的工具培训工作。

（3）行政管理任务量的转变。当新的电子采购关联到行政管理任务时，早期采用电子采购的人们已经看到采购周期在减少和某些行政管理工作量在减少。

随着电子采购在公司内的进展，行政管理过程和其工作流程将发生变化。可以事先理解许多影响，但是有些可能是无法预料的。同样，特定人员的工作变化程度可能仅仅是事后的全面理解。采购团队的角色成为其他部门内部结构改变和适应变化的指导。

2）对电子采购专业人员的影响

电子采购对采购专业人员的影响很可能体现在两方面：要么采购职能从很多行政事务性任务向战略性任务转移；要么转换角色变成电子采购专家。

虽然电子采购专家角色目前还没有最佳实践的预定模式，但是从下面 3 种需要电子采购专业化的情景中还是可以得出评估结论的。

（1）业务前台。业务前台由与供应商定期直接交易的员工构成（计算机终端使用者）。角色将是关系管理者，主要职责是关注供应商关系并且保证供应链的连续性。他们应该有供应链的整体视觉，并与供应商、供应商的供应商以及客户保持周期性的联系。他们在电子采购中的角色是在新的电子供应链上识别、构建和管理伙伴关系。

（2）业务中间环节。中间环节由那些管理着采购团队的员工和知识专家构成，在这个角色中，电子采购超级用户和数据分析专家的业务活动将非常关键。超级用户非常熟悉电子采购工具的特征，会与 IT 部门、电子采购服务提供商或者其他电子市场紧密合作。数据分析专家主要分析从部门汇集而来的数据，为关系管理者主导的当前或未来的谈判提供市场条件分析基础。

（3）业务后台。这些人员具有行政管理角色以保证与其他部门的连续性。在这个角色中，工作流认证职员批准购买，职责是确保采购活动是符合采购政策以及特定电子采购协议要求的范围。



7.2 招标采购

招标采购是一种使用越来越广泛的采购方法，已经受到人们越来越多的关注。招标形式在我国发展的历史不长，它起源于 20 世纪 80 年代，在建筑工程上用得较多，在采购领域，机电设备等大型项目的采购上用得较多。近几年政府采购的兴起，为招标采购提供了一个广阔的市场。

标即标书，就是任务计划书、任务目标。招标采购就是通过招标方式进行采购，是通过在一定范围内公开采购信息，说明拟采购物品或项目的交易条件，邀请供应商或承包商在规定的期限内提出报价，经过比较分析后，按既定标准选择条件最优惠的投标人，并与其签订采购合同的一种采购方式。

招标采购是在众多的供应商中选择最佳供应商的有效方法，它体现了公平、公开和公正的原则。通过招标程序，招标企业可以最大限度地吸引和扩大投标方之间的竞争，从而使招标方有可能以更低的价格采购到所需要的物资或服务，更充分地获得市场利益。

招标采购方式通常用于比较重大的建设工程项目、新企业寻找长期物资供应商、政府采购或采购批量比较大的场合。

7.2.1　招标采购的方式

总体来看，目前世界各国和国际组织的有关采购法律、法规都规定了公开招标、邀请招标和两段式招标等招标投标方式。

1. 公开招标

公开招标也称无限竞争性招标，是一种由招标人按照法定程序，在报刊、网络等公共媒体上发布招标公告，吸引众多企业单位来参加投标竞争，招标人从中择优选择中标单位的招标方式。

公开招标的优点在于能够在最大限度内选择投标商，竞争性更强，择优率更高，同时也可以在较大程度上避免招标活动中的贿标行为，因此，国际上政府采购通常采用这种方式。但是这种方式也有其缺点，如采购费用较高、手续烦琐、花费时间较长等。

公开招标适用于下列情形：

（1）需求相对简单并且能在招标文件中被描述清楚。

（2）有许多相互之间公开竞争的供应商，并且任何一个供应商都不比其他人有明显优势。

（3）公司评估大量投标的成本很可能低于增进竞争而带来的价格降低。

（4）价格是最重要的评估标准。

公开招标很可能不适用于需求高度专业化的场合，或者是考虑与供应商早期合作经历是很重要的时候。

按照竞争程度，公开招标方式又可分为国际竞争性招标和国内竞争性招标。

1）国际竞争性招标

这种方式是在世界范围内进行招标，国内外符合条件的企业均可以投标。它要求招标者制作完整的英文标书，在国际上通过各种宣传媒介刊登招标公告。例如，世界银行对其贷款项目货物及工程的采购规定了3个原则：必须注意节约资金并提高效率，即经济有效；要为世界银行的全部成员国提供平等的竞争机会，不歧视投标人；有利于促进借款国本国的建筑业和制造业的发展。

国际竞争性招标的特点是高效、经济、公平。世界银行根据不同国家和地区的情况，规定了凡采购金额在一定限额以上的货物和工程合同，都必须采用国际竞争性招标。对一般借

款国来说，10万～25万美元的货物采购合同、大中型工程采购合同，都应采用国际竞争性招标。我国的贷款项目金额一般都比较大，世界银行对中国的国际竞争性招标采购限额也放宽一些，工业项目采购凡在100万美元以上，均应采用国际竞争性招标来进行。表7-2总结了国际竞争性招标的优、缺点。

表7-2 国际竞争性招标的优、缺点

优　点	缺　点
(1) 能以对买主有利的价格采购到需要的设备和工程。 (2) 能引进先进的设备、技术和工程技术及管理经验。 (3) 为合格的投标人提供公平的投标机会。 (4) 减少作弊的可能性。因为采购程序和采购标准的公开性	(1) 需要较多的时间。这种招标方式下，从招标公告、投标人做出反应、评标到授予合同一般需要半年甚至1年以上的时间。 (2) 所需文件比较多。招标文件要明确规范各种技术规格、评标标准以及买卖双方的义务等内容。要将大量的文件翻译成国际通用文字，因而增加了工作量。 (3) 中标的供应商和承包商中的发展中国家所占的份额比较少

2) 国内竞争性招标

国内竞争性招标的方式下，可用本国语言编写标书，只在国内的媒体上登出广告，公开出售标书，公开开标。它通常用于合同金额较小(世界银行规定一般在50万美元以下)、采购品种比较分散、分批交货时间较长、劳动密集型产品、商品成本较低而运费较高、当地价格明显低于国际市场等情况下的采购。

从国内采购货物或者工程建筑可以大大节省时间，而且这种便利将对项目的实施具有重要的意义。在国内招标的情况下，如果外国公司愿意参加，则应允许他们按照国内竞争性招标参加投标，不应人为设置障碍，妨碍其公平参加竞争。

国内招标的程序大致与国际竞争性招标相同。由于国内招标限制了竞争范围，通常国外供应商不能得到有关投标的信息，这与招标的原则不符，所以有关国际组织对国内招标都加以限制。

2. 邀请招标

邀请招标也称为有限竞争性招标或选择性招标，即由招标单位选择一定数目的合格的企业(必须有3家以上)，向其发出投标邀请书，应邀单位在规定的时间内向招标单位提交投标意向，购买投标文件进行投标。

1) 邀请招标的特点

邀请招标具有几个主要特点：一是邀请招标不使用公开的公告形式；二是接受邀请的单位才有资格参加投标；三是投标人的数量有限。由于被邀请参加的投标竞争者有限，可以节约招标时间和费用。然而，由于邀请招标限制了充分的竞争，所以招标投标法规一般都规定招标人应尽量采用公开招标。

邀请招标与公开招标相比，因为不用刊登招标公告、招标文件只送几家，招标周期大大缩短，这对采购那些价格波动较大的商品是非常必要的，可以降低风险，所以邀请招标是允

许采用的，而且在实际中有其较大的适用性。

但是，在邀请招标中，招标人有可能故意邀请一些不符合条件的法人或其他组织作为其内定中标人的陪衬，搞假招标。为了防止这种现象的发生，应当对邀请招标的对象所具备的条件做出限定，如：被邀请的法人或其他组织应不少于 3 家；该法人或其他组织资信良好，具备承担招标项目的能力。前者是对招标范围的最低要求，以保证适当程度的竞争；后者是对投标人资格和能力的要求，招标人对此可以进行资格审查，以确定投标人是否达到这方面的要求。

2）应邀单位的确定

应邀单位数量一般选择 3～10 个企业参加较为适宜，当然要视具体的招标项目的规模大小而定。有两种方法可以决定谁将参与邀请招标。

（1）如果对供应市场有充分的了解，那么很简单，可以通过市场选择那些你认为最适合的供应商。

（2）如果没有供应市场方面的充分信息，可以事先进行一个确认供应商资格的程序。之后，从已确认资格的供应商中选择那些你认为最适合的供应商。

如果公司的采购需求具有重复性，可通过事先确认资格的程序来编制一个合格供应商的名单，也称为“限定名单”，然后可以从这个名单中选定供应商邀标。

3）邀请招标的适用范围

按照国内外的通常做法，采用邀请招标方式的前提条件是对市场供给情况比较了解、对供应商或承包商的情况比较了解。在此基础上，还要考虑招标项目的具体情况。

（1）招标项目的技术新而且复杂或专业性很强，只能从有限范围的供应商或承包商中选择。

（2）招标项目本身的价值低，招标人只能通过限制投标人数来达到节约和提高效率的目的。

3. 两段式招标

在公开和限制性招标中，招标文件包含了全部的技术规范。这为供应商提供了充分的信息来完善能满足公司需要的投标。

但在有些情况下，如下面的情形，预先确定全部技术规范或许是不切实际的。

（1）由于需求复杂的技术特性，不经过对潜在供应商的咨询和谈判就无法最终确定技术规范。

（2）需求会遭遇快速的技术进步，如计算机和通信系统。

在这样的情况下，可使用两段式招标方法，这可以使采购方在做出最终采购决策之前从供应商优化技术规范的知识背景中受益。

在这个方法中，第一阶段可以请供应商报送未标价的基于概念化的设计或者基于性能规范的技术提案，这些提案之后会从技术和商业两方面进行论证。在这一阶段，应深入考虑一个或多个投标人的提案，如果因为这样或那样的原因不能满足公司的需求，可以将其放弃。

在第二阶段，要求剩余的投标人提交他们的最终提案。这些提案包括所有依据前期咨询而进行的技术性修正，并附带投标人的价格。因为只有被接受的那些技术性提案才能进入第二阶段，所以采购决策通常是建立在最低评估价格的基点上的。

7.2.2 招标采购的程序

招标采购是一个复杂的系统工程，它涉及各个方面各个环节。一个完整的招标采购过程，基本上可以分为以下 7 个阶段。

1. 策划

招标活动是一次涉及范围很大的大型活动。因此，开展一次招标活动，需要进行很认真的周密策划。招标策划主要应当做以下工作：

（1）明确招标的内容和目标，对招标采购的必要性和可行性进行充分的研究和探讨。

（2）对招标书的标底进行仔细研究。

（3）对招标的方案、操作步骤、时间进度等进行研究决定，如是采用公开招标还是邀请招标、是自己亲自主持招标还是请人代理招标、分成哪些步骤、每一步怎么进行等。

（4）对评标方法和评标小组进行讨论研究。

（5）把以上讨论形成的方案计划形成文件，交由企业领导层讨论决定，取得企业领导决策层的同意和支持，有些甚至可能还要经过公司董事会同意和支持。

策划活动有很多诀窍，有些企业为了慎重起见，特意邀请咨询公司代理进行策划。

2. 招标

在招标方案得到公司的同意和支持以后，就要进入实际操作阶段。招标的第一个阶段就是招标阶段。招标阶段的工作主要有以下几个部分：

（1）形成招标书。招标书是招标活动的核心文件，要认真起草好招标书。

（2）对招标书的标底进行仔细研究确定。有些需要召开专家会议，甚至邀请一些咨询公司代理。

（3）招标书发送。要采用适当的方式将招标书传送到潜在的投标人手中。例如，对于公开招标，可以在媒体上发布；对于选择性招标，可以用挂号或特快专递直接送交所选择的投标人。许多标书需要投标者花钱购买，有些标书规定投标者要交一定的保证金后才能得到。

3. 投标

投标人在收到招标书以后，如果愿意投标，就要进入投标程序。

其中，投标书、投标报价需要经过特别认真地研究、详细地论证。这些内容是要和许多供应商竞争评比的，既要先进，又要合理，还要有利可图。

投标文件要在规定的时间准备好一份正本、若干份副本，并且分别封装签章，信封上分别注明“正本”“副本”字样，寄到招标单位。

4. 开标

开标应按招标通告中规定的时间、地点公开进行，并邀请投标商或其委派的代表参加。开标前，应以公开的方式检查投标文件的密封情况，当众宣读供应商名称、有无撤标情况、提交投标保证金的方式是否符合要求、投标项目的主要内容、投标价格及其他有价值的内容。开标时，对于投标文件中含义不明确的地方，允许投标商作简要解释，但所做的解释不

能超过投标文件记载的范围，或实质性地改变投标文件的内容。以电传、电报方式投标的，不予开标。

开标要做开标记录，其内容包括项目名称、招标号、刊登招标通告的日期、发售招标文件的日期、购买招标文件单位的名称、投标商的名称及报价、截标后收到标书的处理情况等。

在有些情况下，可以暂缓或推迟开标时间，如：招标文件发售后对原招标文件作了变更或补充；开标前，发现有足以影响采购公正性的违法或不正当行为；采购单位接到质疑或诉讼；出现突发事故；变更或取消采购计划等。

5. 评标

招标方收到投标书后，直到招标会开会那天，不得事先开封。只有当招标会开始，投标人到达会场，才将投标书邮件交投标人检查，签封完后，当面开封。

开封后，投标人可以拿着自己的投标书当着全体评标小组陈述自己的投标书，并且接受全体评委的质询，甚至参加投标辩论。陈述辩论完毕，投标者退出会场，全体评标人员进行分析评比，最后投票或打分选出中标人。

评标由招标人依法组建的评标委员会负责。评标委员会由招标人的代表和有关技术、经济等方面的专家组成，成员人数为 5 人以上单数，其中技术、经济等方面的专家不得少于成员总数的 2/3。与投标人有利害关系的人不得进入相关项目的评标委员会，已经进入的应当更换。评标委员会成员的名单在中标结果确定前应当保密。招标人应当采取必要的措施，保证评标是在严格保密的情况下进行的。任何单位和个人不得非法干预、影响评标的过程和结果。评标委员会可以要求投标人对投标文件中含义不明确的内容作必要的澄清或者说明，但是澄清或者说明不得超出投标文件的范围或者改变投标文件的实质性内容。

评标委员会应当按照招标文件确定的评标标准和方法，对投标文件进行评审和比较。设有标底的，应当参考标底。评标委员会完成评标后，应当向招标人提出书面评标报告，并推荐合格的中标候选人。

评标委员会成员不得私下接触投标人，不得收受投标人的财物或者其他好处。评标委员会成员和参与评标的有关工作人员不得透露对投标文件的评审和比较、中标候选人的推荐情况以及与评标有关的其他情况。

6. 定标

招标人根据评标委员会提出的书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人，招标人也可以授权评标委员会直接确定中标人。在确定中标者后，要通知中标方。同时，对于未中标者也要明确通知他们，并表示感谢。

7. 签订合同

招标人与中标者签订采购合同。

以上是一般情况下的招标采购的全过程。在特殊的场合，招标的步骤和方式也可能有一些变化。

7.2.3 招标采购的准备

7.2.2 节介绍了招标采购的一般程序，这套程序不会因国家、地区和组织的不同而存在太大的差别。

其中，招标包括资格预审通告的发布、招标文件的准备、招标通告的发布、招标文件的发售等，这些是招标采购的准备工作。招标阶段需要做大量的基础性工作，其具体工作可由采购单位自行办理，如果采购单位因人力或技术原因无法自行办理的，可以委托代理人办理。

1. 资格预审通告的发布

对于大型或复杂的土建工程或成套设备，在正式组织招标以前，需要对供应商的资格和能力进行预先审查，即资格预审。通过资格预审，可以缩小供应商的范围，避免不合格的供应商的无效劳动，减少他们不必要的支出，也减轻了采购单位的工作量，提高了办事效率。

1）资格预审的内容

资格预审包括两大部分，即基本资格预审和专业资格预审。基本资格是指供应商的合法地位和信誉，包括是否注册、是否破产、是否存在违法违纪行为等。专业资格是指已具备基本资格的供应商履行拟定采购项目的能力。具体包括以下几方面：

（1）经验和以往承担类似合同的业绩和信誉。

（2）为履行合同所配备的人员情况。

（3）为履行合同所配备的机械、设备以及施工方案等情况。

（4）财务状况。

（5）售后维修服务的网点分布、人员结构等。

2）资格预审程序

进行资格预审，首先要编制资格预审文件，邀请潜在的供应商参加资格预审，发售资格预审文件，然后进行资格评定。

（1）编制资格预审文件。一个国家或组织通常会对资格预审文件的格式和内容有统一的规定，制定有标准的资格预审文件范本。资格预审文件可以由采购实体编制，也可以由采购实体委托的研究、设计或咨询机构协助编制。

（2）邀请潜在的供应商参加资格预审。资格预审一般是通过在官方媒体上发布资格预审通告进行的。资格预审通告的内容一般包括采购实体名称、采购项目名称、采购(工程)规模、主要工程量、计划采购开始(开工)时间、交货(完工)日期、发售资格预审文件的时间和地点及售价，以及提交资格预审文件的最迟日期。

（3）发售资格预审文件和提交资格预审申请。资格预审通告发布后，采购单位应立即开始发售资格预审文件。资格预审申请的提交必须按资格预审通告中规定的时间。截止期后提交的申请书一律拒收。

（4）资格评定，确定参加投标的供应商名单。采购单位在规定的时间内，按照资格预审文件中规定的标准和方法，对提交资格预审申请的供应商的资格进行审查。只有经审查合格的供应商才有权继续参加投标。

2．招标文件的准备

招标文件是整个招标投标活动的核心文件，是招标方全部活动的依据，也是招标方的智慧与知识的载体。因此，准备招标文件是非常关键的环节，它直接影响到采购的质量和进度。

招标文件的内容大致可分为3部分：第一部分是关于编写和提交投标文件的规定；第二部分是关于投标文件的评审标准和方法，这是为了提高招标过程的透明度和公平性，因而是非常重要的；第三部分是关于合同的主要条款，其中主要是商务性条款，有利于投标人了解中标后签订的合同的主要内容，明确双方各自的权利和义务。

其中，技术要求、投标报价要求和主要合同条款等内容是招标文件的实质内容，统称实质性要求。投标文件应该与招标文件的所有实质性要求相符，无显著差异。如果投标文件与招标文件规定的实质性要求不相符，即可认定投标文件不符合招标文件的要求，招标人可以拒绝该投标。

具体来讲，招标文件一般至少应包括以下内容。

1）招标通告

招标通告的核心内容就是向潜在的投标者说明招标的项目名称和简要内容，发出投标邀请，并且说明招标书编号、投标截止时间、投标地点、联系电话、传真、电子信箱等。它应当简短、明确，让读者一目了然，并能获取基本信息。

2）投标须知

投标须知是通过建立一些在整个招标投标过程中的共同的概念和规则，并把它们明确地写出来作为招标文件的一部分，以期形成共识，作为今后双方行为的依据，并且声明未尽事项的解释权归谁所有，以免以后引起争议的文件。

投标须知的一些主要内容基本上是一些招标投标的基本规则、做法标准等。这些内容基本上都可以从招标投标法中找到依据(不可以与招标投标法相抵触)，但是可以根据自己的具体情况具体化、实用化，把它一条条列出来提供给投标方。

投标须知的主要内容应包括以下方面：

（1）资金来源。

（2）如果没有进行资格预审的，要提出投标商的资格要求。

（3）货物原产地要求。

（4）招标文件和投标文件的澄清程序。

（5）投标文件的内容要求。

（6）投标语言。尤其是国际性招标，由于参与竞标的供应商来自世界各地，必须对投标语言做出规定。

（7）投标价格和货币规定。对投标报价的范围做出规定，即报价应包括哪些方面。统一报价口径有利于评标时计算和比较。

（8）修改和撤销投标的规定。

（9）标书格式和投标保证金的要求。

（10）评标的标准和程序。

(11) 国内优惠的规定。

(12) 投标程序。

(13) 投标有效期。

(14) 投标截止日期。

(15) 开标的时间、地点等。

3) 合同条款

合同条款的基本内容就是购销合同、任务明细组成、描述方式、货币价格条款、支付方式、运输方式、运费、税费处理等商务内容的约定和说明。

它包括一般合同条款和特殊合同条款，具体内容见表7-3。

表7-3 招标采购合同条款内容

一般合同条款	特殊合同条款
(1) 买卖双方的权利和义务。 (2) 价格调整程序。 (3) 不可抗力因素。 (4) 运输、保险、验收程序。 (5) 付款条件、程序以及支付货币规定。 (6) 延误赔偿和处罚程序。 (7) 合同中止程序。 (8) 合同适用法律的规定。 (9) 解决争端的程序和方法。 (10) 履约保证金的数量、货币及支付方式。 (11) 有关税收的规定	(1) 交货条件。 (2) 验收和测试的具体程序。 (3) 履约保证金的具体金额和提交方式。 (4) 保险的具体要求。 (5) 解决争端的具体规定。 (6) 付款方式和货币要求。 (7) 零配件和售后服务的具体要求。 (8) 对一般合同条款的增减等

4) 技术规格

技术规格是招标文件和合同文件的重要组成部分，它规定所购货物、设备的性能和标准。技术规格也是评标的关键依据之一。如果技术规格制定得不明确或不全面，就会增加风险，不仅会影响采购质量，也会增加评标难度，甚至导致废标。

货物采购技术规格一般采用国际或国内公认的标准，除不能准确或清楚地说明拟招标项目的特点外，各项技术规格均不得要求或标明某一特定的商标、名称、专利、设计、原产地或生产厂家，不得有针对某一潜在供应商或排斥某一潜在供应商的内容。

5) 投标书的编制要求

投标书是投标供应商对其投标内容的书面声明，包括投标文件构成、投标保证金、总投标价和投标书的有效期等。投标书中的总投标价应分别以数字和文字表示。投标书的有效期是指投标有效期，投标商确认在此期限内受其投标书的约束。该期限应与投标须知中规定的期限相一致。

投标保证金是为了防止投标商在投标有效期内任意撤回其投标，或中标后不签订合同或不交纳履约保证金，使采购者蒙受损失。

投标保证金可采用现金、支票、不可撤销信用证、银行保函、保险公司或证券公司出具的担保书等方式交纳。投标保证金的金额不宜过高，可以确定为投标价的一定比例，一般为

投标价的1%～5%，也可以定一个固定数额。由于按比例确定投标保证金的做法很容易导致报价泄漏，即通过一个投标商交纳的投标保证金的数额可以推算其投标报价，所以采用固定投标保证金的做法较为理想，有利于保护各投标商的利益。

如果投标商有下列行为之一的，应没收其投标保证金：投标商在投标有效期内撤回投标；投标商在收到中标通知书后，不按规定签订合同或不交纳履约保证金；投标商在投标有效期内有违规违纪行为等。

在下列情况下投标保证金应及时退还给投标商：中标商按规定签订合同并交纳履约保证金；没有违规违纪的未中标投标商。

6）供货一览表、报价表

供货一览表应包括采购商品品名、数量、交货时间和地点等。

境内提供的货物和境外提供的货物在报价时要分开填写。在报价表中，境内提供的货物要填写商品品名、商品简介、原产地、数量、出厂单价、出厂价境内增值部分所占的比例、总价、中标后应缴纳的税费等。境外提供的货物要填写商品品名、商品简介、原产地、数量、离岸价单价及离岸港、到岸价单价及到岸港、到岸价总价等。

3. 发布招标邀请书

招标邀请书的内容因项目而异，一般应包括以下几个方面：

（1）采购者的名称和地址。

（2）资金来源。

（3）采购内容简介。它包括采购货物名称、数量及交货地点，需进行的工程的性质和地点，或所需采购的服务的性质和提供地点等。

（4）希望或要求供应货物的时间，或工程竣工的时间，或提供服务的时间表。

（5）获取招标文件的办法和地点。

（6）采购者对招标文件收取的费用及支付方式。

（7）提交投标书的地点和截止日期。

（8）投标保证金的金额要求和支付方式。

（9）开标日期、时间和地点。

如果有资格预审程序，招标文件可以直接发售给通过资格预审的供应商。如果没有资格预审程序，招标文件可发售给任何对招标通告做出反应的供应商。招标文件的发售，可采取邮寄的方式，也可以让供应商或其代理前来购买。如果采取邮寄方式，要求供应商在收到招标文件后要告知招标机构。



案例 7－1

××大学计算机采购招标书

第一部分　招标须知

使用范围：本招标书仅适用于本招标书中所叙述项目的产品及服务。

投标费用：投标人需自行承担所有与编写、提交及投标过程中有关的全部费用、风险、损失，不论投标的结果如何，招标人在任何情况下均无义务和责任承担这些费用、风险、损失。

提示：投标人应认真阅读招标书中所有的事项、格式、条款和规范等要求，如果没有按照招标书要求提交全部资料或者投标书，没有对招标书做出实质性响应，该投标有可能被拒绝，其风险应由投标人自行承担。招标人对投标人提交的文件将予以保密，但不退还。

招标书澄清：投标人如对招标书有疑点要求澄清，或认为有必要与投标人进行技术交流时，可以于投标截止日期5日前以书面形式通知投标人，招标人视情况确定技术交流，或以书面答复给要求澄清方或所有投标人。

招标书修改、撤回：投标截止日期前，招标人无论出于自己的考虑，还是出于对投标人提出的问题澄清，均可对招标书用补充文件的方式进行修改或撤回，撤回的招标书不再有效。

对招标书的修改：将以书面、传真(或电子邮件)的形式通知投标人。补充文件为招标书的组成部分，对所有投标人具有约束力。

为满足招标项目的需要或投标人有足够的时间按招标书的要求而修正投标文件时，招标人可酌情推迟投标的截止日期和开标日期，并将此变更通知投标人。

第二部分　项目背景

××大学因科研需要为本校物流研究院采购计算机150台。其中包括：

综合物流实验室台式机50台

各行政办公室、教研室用台式机50台

教师用笔记本电脑50台

第三部分　具体要求

××大学采购计算机，严格按照《中华人民共和国招标法》的要求，遵守公开、公平、公正的原则，公开向社会邀请招标。

1. 投标要求

(1) 投标单位应遵守国家法律法规，具有良好信誉和诚实商业道德，履约情况良好，保证投标文件资料的真实性。

(2) 投标单位在资金、人员、技术、装备等方面具有自身承担招标项目的能力和条件，有圆满完成本项目的成功经验。

(3) 投标单位投标时，一定要提供公司简介、中标例证、业绩等以及经营、安装等相关的资质资料。

(4) 投标单位应将投标书的正本和副本各一本(均须打印装订，经正式授权和投标人代表签字确认)，报价表一式15份密封装在一个文件装中，并加盖骑缝章。文件袋正面应写清楚单位名称、详细地址和联系方式。

2. 技术要求

(1) 投标方提供的计算机应满足我校提供的技术参数和要求。

(2) 报价包括货物价格、运输费用、装卸费用及税金等全部费用。合同签订后10个日历天供货，2个日历天安装、调试完毕。

(3) 安装、调试完毕，正常运行，经验收合格后付款95%。余款为质保金，待质保期(12个月)满无质量问题后一次性付清。

(4) 招投标文件均作为合同要件。

3. 采购计算机数量、配置及要求

设备名称	数量/台	配置	品牌型号	报价	备注
台式机	100	Peneium 43.2/1GB/160GB（7 200 PPM）/DVD/集成声卡/集成显卡/19 英寸液晶/音箱/光电鼠标/键盘			
笔记本	50	Intel Core2/1GB/250GB(5 400 PPM)/DVD 刻录/集成声卡/512 MB 独立显卡/14 英寸/光电鼠标			

7.2.4 招标采购的实施

招标阶段的工作完成以后，采购就进入投标、开标阶段。

1. 投标

1）投标准备

在正式投标前，采购单位还需要做一些必要的服务工作：一是对大型工程或复杂设备组织召开开标前的会议和现场考察；二是按投标商的要求澄清招标文件，澄清答复要发给所有购买投标文件的供应商。

标书发售后至投标前，要根据实际情况合理确定投标准备时间。投标准备时间是否合理，会直接影响招标的结果。如果投标准备时间太短，投标商就无法完成或不能很好地完成各项准备工作，投标文件的质量就不会十分理想，直接影响到后面的评标工作。

采购单位或招标单位只接受在规定的投标截止日期前由供应商提交的投标文件，截止期后送到的投标文件拒收，并取消这些供应商的资格。在收到投标文件后，要签收或通知供应商投标文件已经收到。在开标以前，所有的投标文件都必须密封，妥善保管。

投标文件的内容应与招标文件的要求相一致。

2）投标人

投标人可以是法人或者其他组织或个人，也可以是两个以上法人或者其他组织组成的联合体。投标人应当具备承担招标项目的能力和规定的资格条件。

投标人应当按照招标文件的要求编制投标文件。

3）投标文件

投标文件是投标者投标的全部依据，也是招标者招标所希望获得的成果，是投标者智慧与技术的载体。投标文件应当对招标文件提出的实质性要求和条件做出响应。投标文件应当在招标文件规定的截止时间前送达投标地点。投标人在截止时间前，可以补充、修改或者撤回已提交的投标文件，并书面通知招标人。补充、修改的内容为投标文件的组成部分。

投标文件主要根据招标文件要求提供的内容和格式进行准备，一般应当包括以下基本组成部分：

（1）投标书。投标书是投标者对于招标书的回应。投标书的基本内容是明确表明参加招标方招标项目投标的意愿，简要说明项目投标的底价和主要条件。除此以外，投标书要对投

标文件的组成及附件清单、正本本数、副本本数做出说明，还要声明愿意遵守那些招标文件给出的约定、规定和义务，最后要有授权代表的签字和职位。

（2）目标任务的详细技术方案。这是投标文件的主体文件。在这份文件中，要针对招标项目提出自己的技术的和经济的指标参数，并且详细说明达到这些技术经济指标的技术方案和技术路线、保障措施等。在这一份文件中，还要对完成自己的方案所需要的成本费用以及需要购置的设备材料等列出详细的清单。如果项目由多个单位或多个人完成的话，还要对项目组织的人员、项目分工等进行说明。

（3）投标资格证明文件。这一部分要列出投标方的资格证明文件，包括投标方企业的全称、历史简介和现状说明、企业的组织结构、企业的营业执照副本复印件、企业组织机构代码证、技术交易许可证等，还要有开户银行名称以及开户银行出具的资格证明书。存在代理人时，还要对授权代理人的情况、资格等做出说明，并附授权委托证明书。

（4）公司与制造商代理协议和授权书。如果投标方是某些制造商的产品代理，则还要出具和制造商的代理协议复印件以及制造商的委托书。这样做的目的，是为了防止在招标方和投标方将来合作时可能引起的来源于制造商的纠纷。

（5）公司有关技术资料及客户反馈意见。这一部分主要是投标方企业对自己的业务水平、技术能力、市场业绩等的说明以及证明材料，增加投标方对自己的信任，也是一种对自己的技术资格的另一种方式的证明。

在这里，可以用实例写出自己令人信服的技术能力、质量保证能力等，简述几个自己完成的几个具体实例，说明它们创造的效益，特别是用户的使用证明、主管部门的评价或社会的反应等，并且留下有关证明人的联系电话、地址、邮编等，为招标方证实实际情况提供方便。

2．评标的步骤

评标的目的是根据招标文件中确定的标准和方法，对每个投标商的标书进行评价和比较，以评出最优的投标商。评标必须以招标文件为依据，不得采用招标文件规定以外的标准和方法进行评标，凡是评标中需要考虑的因素都必须写入招标文件之中。

1）初步评标

初步评标工作比较简单，但却是非常重要的一步。初步评标的内容包括供应商资格是否符合要求、投标文件是否完整、是否按规定方式提交投标保证金、投标文件是否基本上符合招标文件的要求、有无计算上的错误等。如果供应商资格不符合规定，或投标文件未做出实质性的反应，都应作为无效投标处理。

经初步评标，凡是确定为基本上符合要求的投标，下一步要核定投标中有没有计算方面的错误。在修改计算错误时，要遵循两条原则：如果数字表示的金额与文字表示的金额有出入，要以文字表示的金额为准；如果单价和数量的乘积与总价不一致，要以单价为准。但是如果采购单位认为有明显的小数点错误，此时要以标书的总价为准，并修改单价。如果投标商不接受根据上述修改方法而调整的投标价，可拒绝其投标并没收其投标保证金。

2）详细评标

在完成初步评标以后，下一步就进入详细评定和比较阶段。只有在初评中确定为基本合格的投标，才有资格进入详细评定和比较阶段。具体的评标方法取决于招标文件中的规定，

并按评标价的高低，由低到高评定出各投标的排列次序。在评标时，当出现最低评标价远远高于标底或缺乏竞争性等情况时，应废除全部投标。

3）编写并上报评标报告

评标工作结束后，采购单位要编写评标报告，上报采购主管部门。评标报告包括以下内容：

（1）招标通告刊登的时间、购买招标文件的单位名称。

（2）开标日期。

（3）投标商名单。

（4）投标报价以及调整后的价格(包括重大计算错误的修改)。

（5）价格评比基础。

（6）评标的原则、标准和方法。

（7）授标建议。

（8）资格后审。

如果在投标前没有进行资格预审，在评标后则需要对最低评标价的投标商进行资格后审。如果审定结果认为他有资格、有能力承担合同任务，则应把合同授予他；如果认为他不符合要求，则应对下一个评标价最低的投标商进行类似的审查。

授标与合同签订授予最优的投标商，并要求在投标有效期内进行。决标后，在向中标投标商发中标通知书时，也要通知其他没有中标的投标商，并及时退还投标保证金。

具体的合同签订方法有两种：一是在发中标通知书的同时，将合同文本寄给中标单位，让其在规定的时间内签字退回；二是中标单位收到中标通知书后，在规定的时间内，派人前来签订合同。如果是采用第二种方法，合同签订前，允许相互澄清一些非实质性的技术性或商务性问题，但不得要求投标商承担招标文件中没有规定的义务，也不得有标后压价的行为。

中标供应商签字并按要求提交了履约保证金后，合同就正式生效，采购工作进入了合同实施阶段。

3. 评标、决标的方法

评标方法有很多，具体评标方法取决于采购单位对采购对象的要求。货物采购和工程采购的评标方法有所不同。

货物采购常用的评标方法有 4 种，即以最低评标价为基础的评标方法、综合评标法、以寿命周期成本为基础的评标方法及打分法。

1）以最低评标价为基础的评标方法

以最低评标价为基础的评标方法在采购简单的商品、半成品、原材料以及其他性能质量相同或容易进行比较的货物时，价格可以作为评标考虑的唯一因素。以价格为尺度时，不是指最低报价，而是指最低评标价。最低评标价是指在报价的基础上加合理利润的价格。

报价也有其特定的计算口径，有如下两条：

（1）如果采购的货物是从国外进口的，报价应以包括成本、保险、运费的到岸价为基础。

（2）如果采购的货物是国内生产的，报价应以出厂价为基础。

出厂价应包括为生产、供应货物而从国内外购买的原材料和零配件所支付的费用以及各种税款，但不包括货物售出后所征收的销售性或与其类似的税款。如果提供的货物是国内投标商早已从国外进口、现已在境内的，应报仓库交货价或展示价，该价应包括进口货物时所交付的进口关税，但不包括销售性税款。

2）综合评标法

综合评标法是指以价格另加其他因素为基础的评标方法。在采购耐用货物如车辆、发动机以及其他设备时，可采用这种评标方法。在采用综合评标法时，评标中除考虑价格因素外，还应考虑下列因素：

（1）内陆运费和保险费。在计算内陆运费、保险费及其他费用时，可采用下列任一做法：第一，可按照铁路(公路)运输、保险公司以及其他部门发布的费用标准，来计算货物运抵最终目的地将要发生的运费、保险费以及其他费用，然后把这些费用加在投标报价上；第二，让投标商分别报出货物运抵最终目的地所要发生的运费、保险费以及其他费用，这部分费用要用当地货币来计算，同时还要对所报的各种费用进行核对。

（2）交货期。在确定交货期时，可根据不同的情况采用下列办法：

① 可以按招标文件中规定的具体交货时间为基准交货时间，早于基准交货时间的，评标时也不给予优惠，若迟于基准时间，每迟交一个单位时间(如天、周等)，可按报价的一定百分比换算为成本，然后再加在报价上。

② 如果根据招标文件的规定，货物在合同签字并开出信用证后若干日(月)内交货，对迟于规定时间、但又在可接受的时间范围内的，可按每日(月)一定的百分比乘以投标报价再乘以迟交货的日(月)数，或者按每日(月)一定金额乘以迟交货的时间来计算，评标时将这一金额加在报价上。

（3）付款条件。投标商必须按照合同条款中规定的付款条件来报价，对于不符合规定的投标，可视为非响应性投标予以拒绝。但对于采购大型成套设备可以允许投标商有不同的付款要求，提出有选择性的付款计划，这种付款要求只有在得到投标商愿意降低投标价的基础上才能考虑。

如果投标商的付款要求偏离招标文件的规定不是很大，尚在可接受的范围，可据此给采购单位增加的费用按标书中规定的贴现率算出其净现值并加在报价上，供评标时参考。

（4）零配件的供应和售后服务情况。如果投标商已在境内建立了零配件和售后服务的供应网点，评标时可以在报价之外不另加费用；但是如果投标商没有提供上述招标文件中规定的有关服务，而需由采购单位自行安排和解决的，在评标时可考虑将所要增加的费用加在报价上。

（5）货物的性能、生产能力以及配套性和兼容性。如果投标商所投设备的性能、生产能力没有达到技术规格要求的基准参数，只要每种技术参数比基准参数降低的，将在报价基础上增加若干金额，以反映设备在寿命周期内额外增加的燃料、动力和其他运营的成本。

（6）技术服务和培训费用等。投标商在标书中应报出设备安装、调试等方面的技术服务费用以及有关培训费，这些费用应与报价一并提供给招标方。

3）以寿命周期成本为基础的评标方法

采购整套厂房、生产线或设备、车辆等在运行期内的各项后续费用(零配件、油料、燃料、维修等)很高的设备时，可采用以寿命周期成本为基础的评标方法。在计算寿命周期内

成本时，可以根据实际情况，在标书报价的基础上加上一定运行期年限的各项费用，再减去一定年限后设备的残值。这些费用和残值都应按标书中规定的贴现率折算成净现值。

例如，汽车按寿命周期成本评标应计算的因素如下：

（1）汽车价格。

（2）根据标书偏离招标文件的各种情况，包括零配件短缺、交货延迟、付款条件等进行调整。

（3）估算车辆行驶寿命期所需的燃料费用。

（4）估算车辆行驶寿命期所需的零件及维修费用。

（5）估算寿命期末的残值。

4）打分法

评标通常要考虑多种因素，为了既便于综合考虑和比较，可以按这些因素的重要性确定其在评标时所占的比例，对每个因素打分。

打分法考虑的因素包括以下几个方面：

（1）投标价格。

（2）内陆运费、保险费及其他费用。

（3）交货期。

（4）偏离合同条款规定的付款条件。

（5）备件价格及售后服务。

（6）设备性能、质量、生产能力。

（7）技术服务和培训。

采用打分法评标时，首先确定每种因素所占的分值。例如，确定分值在每个因素的分配比例为：投标价 60～70 分；零配件 10 分；技术性能、维修、运行费 10～20 分；售后服务 5 分；标准备件等 5 分。

如果采用打分法评标，考虑的因素、分值的分配以及打分标准均应在招标文件中明确规定。

这种方法的优点在于综合考虑，方便易行，能从难以用金额表示的各个投标中选择最好的投标；其缺点是难以合理确定不同技术性能的分值比例和每一性能应得的分数，有时会忽视一些重要的指标。



【本章小结】

本章介绍了目前常用的电子采购和招标采购模式的内涵、实施基本方式和环境，为具体实施这两种采购模式指明了方向。



案例思考

上海石化招标采购的具体做法

中国石化上海石油化工股份有限公司（简称“上海石化”）是国有控股公司，也是国内首家在上海、香港、纽约 3 家证券交易所挂牌的上市公司。作为上市公司，上海石化的经营目标是以经

济效益为中心，追求企业利润最大化，股东回报最大化和上市公司股票市值最大化。为降低制造成本，公司除了减员分流增效外，还对物资供应系统进行了改革，推行招投标采购。通过招标采购，公司既降低了采购成本，又增进了团结。

上海石化招标采购的具体做法如下：

（1）组建专家库。为了规范采购行为，严格招标采购程序，上海石化组建了自己的专家库，共分设备、电气、仪表、材料和化工 5 个大类。专家库成员以高级工程师和高级经济师为主，吸收少量有专业才能的中级工程技术人员参与，而这些专家都是上海石化的技术精英，都能够独立解决技术问题。因此，上海石化专家库具有较高的技术水准。

（2）招标项目的评审委员由用户推荐和专家库随机抽样选择产生。用户推荐的评委数量不超过评委总数的 1/3，基本上为 1～2 名。用户评委的主要职责是介绍技术交流情况、供应商的主要特点和经营业绩，然后是介绍用户现有设备装备情况以及库存备品备件情况，为其他评委评分做参考。抽样选择评委人数不得少于评委总数的 2/3。

（3）自行招标采购以邀请招标采购为主。在长期的采购实践中，根据控制总量、提高质量、优胜劣汰、公正廉明的准则开发形成了有 228 家成员的资源市场。在自行招标采购中多以邀请招标采购为主，被邀成员多是从资源市场中挑选出来的供应商。由于对供应商的资质、生产能力和技术水平相当了解，选择目标供应商能够做到有的放矢，减少供应商筛选的时间，把时间集中放在技术交流和商务标上。从操作情况看，到目前为止，很少出现废标，采购的设备基本上达到了设计要求。

（4）招标采购评标以综合评分为主。评委的职责是对投标供应商的资质、经营收入、技术水平、生产能力、交货期、投标标的和货款支付方式进行综合评价，采用打分的形式，满分为 100 分。评委通常由 5～7 人组成，评标委员会按招标文件确定的评标标准和方法打分，累计总分时去掉一个最高分和一个最低分，并按总分高低排序。评标委员会评标结束后，提出书面评标报告，并根据评分高低推荐中标候选人。在标的不超过 100 万元时，授权评标委员会直接确定中标人；标的超过 100 万元时，由招投标领导小组根据书面评标报告和推荐的中标候选人确定中标人。

（5）关键设备的采购委托专业招标公司投标采购。根据物资的特点，将招投标具体划分为进口设备、备件和材料、国内制造的大型设备等几大类。像加氢反应器、汽轮机等大型设备的招投标就委托专业招投标公司如上海机电设备招标公司、中国石化国际事业公司进行招投标采购，其他备件材料就自行招标采购。由于专业招投标公司操作规范、专业水平高，对招投标双方都有很强的约束力，能够保证招投标质量。

（6）委托专业监造公司对中标人进行全过程验收和监造。对关键设备、材料、备件实行中间验收和监造，以确保采购质量。例如在某项目中间验收时，在现场拼装焊接阶段，发现部分焊接质量、焊缝均匀性及成型、铝板的拼接错边、部分圆筒弧板内凹等超过设计标准，据此马上要求供应商拿出整改建议，并由双方签署检查备忘录，确保了采购质量。除此之外，上海石化还委托中国石化等监造中心监造重大设备，监造包括进度、材质检验、制造工艺、制造方法和验收等多方面的内容。通过多次的招标采购实践，上海石化体会到中间验收和监造是保证招标采购质量的有效方式。

（资料来源：根据 http://wenku.baidu.com/view/9448aa124431b90d6c85c750.html 资料整理）

思考：结合所学知识阐述上海石化在招标采购中具体运用了哪些方法。



【课后习题】

1. 什么是电子采购？
2. 电子采购与传统采购有哪些差异？
3. 实施电子采购要注意哪些问题？
4. 招标采购有哪些主要的方式？这几种方式各有何优、缺点？
5. 招标采购主要有哪些步骤？
6. 招标采购适用于什么样的场合？企业招标采购的重要意义何在？

【实训项目】

一、实训目标

学校需要通过招标采购的方式向社会公开招标购买一批台式计算机。

二、实训准备

由学生分小组扮演角色。

1. 招标方——学校
2. 投标方——供应商，如联想、戴尔、神州等
3. 评标小组

三、实训步骤

1. 熟悉招标采购相关理论。

2. 小组成员分工，进行市场调查和查找相关资料之后，形成文书，包括：招标方——招标书、投标方——投标书、评标小组——评标标准。

3. 课堂模拟，现场开标、评标、宣布中标结果。